جامعة اليرموك
كلية التربية
قسم الإدارة وأصول التربية

أطروحة دكتوراه بعنوان

العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس

Secondary School Principals Organizational Justice and its Relationship with the Organizational Loyalty in AL- Mafraq Governorate

إعداد
أسماء حمود علي الخالدي

إشراف
الدكتور كايد محمد سلامة

حقل التخصص– الإدارة التربوية

2014م

العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس

إعداد

أسماء حمود علي الخالدي

ماجستير إدارة تربوي، جامعة ال البيت ٢٠٠٨م

قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في

تخصص الإدارة التربوية، في جامعة اليرموك، إربد، الأردن

وافق عليها

كايد محمد سلامة .... رئيساً

أستاذ في الإدارة التربوية / جامعة اليرموك

محمد علي عاشور.. عضواً

أستاذ في الإدارة التربوية / جامعة اليرموك

حسن احمد الحياري ....عضواً

أستاذ في أصول التربية / جامعة اليرموك

خليفة مصطفى ابو عاشور ....عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية / جامعة اليرموك

أيمن احمد العمري ....عضوا

أستاذ في الإدارة التربوية /الجامعة الهاشمية

تاريخ مناقشة الرسالة

٢٤/٧/ ٢٠١٤م

الإهداء

إلى من كان المثل والقدوة في العطاء الذي لا ينضب

إلى من جاهد من أجلي وكان الينبوع الفياض بالحب والحكمة وسداد الرأي

. . . .والدي الحبيب

إلى من كانت وما زالت ببحر حبها وعطائها أسخى من السحب

إلى من أضاءت لي الطريق بدعواتها . . . . والدتي الحبيبة

إلى رفيق دربي وأنيس روحي، إلى من كان السند والملاذ، وأحاطني بالمحبة

والتقدير وشاركني حلو الحياة ومرها . . . . . . زوجي العزيز

إلى فلذة كبدي، ونبراس محبتي، وامتداد وجودي قبسي المضيء . . . .أبنائي

إلى من أحاطوني بمحبتهم وثقتهم فبذروا في نفسي الطموح وانتظروا

العطاء . . .إخواني

إلى شقائق الورد والفل والريحان . . . . أخواتي

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي المتواضع

الباحثة

أسماء الخالدي

شكـــــر وتقديـــــر

بعد أن أعانني الله وفرغت من هذا البحث، أتوجه إلى المولى عز وجل بالحمد والشكر الذي هداني وأنار لي الطريق، وفتح لي السبل وأمدني بالعزم والصبر، ومنحني التوفيق والسداد، لإتمام هذا الجهد العلمي المتواضع.

لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص شكري ووافر امتناني إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور كايد سلامة، فالشكر أقدمه كله له على ما قدم من جهد كبير في النصح والتوجيه، والذي كان وما زال شمساً في العلم والمعرفة أستمد منه أفق المعرفة والفهم وضياء العلم.

كما وأتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور حسن أحمد الحياري، والأستاذ الدكتور محمد علي عاشور، والأستاذ الدكتور أيمن أحمد العمري، والدكتور خليفة مصطفى أبو عاشور؛ لمشاركتهم في مناقشة هذه الرسالة مقدراً لهما من الأعماق إرشاداتهم النيرة النابعة من عميق خبرتهم وكريم رعايتهم.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى محكمي استبانة الدراسة على توجيهاتهم وملاحظاتهم القيمة، وإلى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظة المفرق بما قدموه من جهد في مساعدة الباحثة لتطبيق استبانة الدراسة.

وأخيراً كل الشكر والتقدير لمن ساهم وقدم لي العون من الأهل والأقارب والأصدقاء.

والله ولي التوفيق

الباحثة

أسماء الخالدي

قائمة المحتويات

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

الخالدي، أسماء حمود، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس. أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، 2014م (المشرف د. كايد سلامة)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بلغت (648) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية ومعلماتها في مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة المفرق. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطوير أداتين هما: استبانه العدالة التنظيمية، وتكونت من (29) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: مجال عدالة التوزيع، ومجال عدالة الإجراءات، ومجال عدالة التعاملات، واستبانه الولاء التنظيمي وتكونت من (25) فقرة تقيس الدرجة الكلية للولاء التنظيمي لدى المعلمين. وتم التحقق من الصدق والثبات لأداتي الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، حيث جاء مجال "عدالة التوزيع" بالمرتبة الأولى، بينما جاء مجال "عدالة الإجراءات" بالمرتبة الأخيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي والمديرية في جميع المجالات، وإن درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيري المؤهل العلمي والمديرية، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق والولاء التنظيمي لدى معلميهم.

الكلمات المفتاحية: "العدالة التنظيمية، الولاء التنظيمي، مديري المدارس الثانوية، محافظة المفرق".

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

التمهيد:

إنّ نجاح المؤسسات التربوية يعتمد بشكل أساسي على وجود إدارة فاعلة، لها من المواصفات والخصائص التي تؤهلها للقيام بدورها القيادي الذي يقوم على التنسيق بين الجهود، وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين والمعلمين بالمدرسة، للوصول إلى مستويات الولاء التنظيمي من المعلمين مما يساعد في الالتفاف نحو العمل والإدارة المدرسية لتحقيق الأهداف التربوية والتعاون للوصول إلى جودة المخرجات التعليمية.

وقد حقق الأردن خلال العقود الماضية نقلات نوعية في قطاع التعليم، فاستطاع الأردن تأسيس وتشغيل نظام تعليمي شامل، ذي جودة وكفاءة تنافسية عالية بالنسبة للأقطار العربية، الأمر الذي جعل الأردن يحظى بسمعة ومكانة رفيعة على المستوى الإقليمي والدولي والعالمي، وهذا يعزى إلى اهتمامات السياسات التربوية بالتطوير والتحديث المستمر للنظم التربوية، والسعي لتأصيل إدارة تربوية فاعلة للنظام التربوي في مستوياته المختلفة، مع تركيز خاص على تفعيل الإدارة المدرسية، مما رفع الكفاءة الداخلية والخارجية للنظام التربوي (الإطار العام للسياسات التربوية، 2010).

وقد قام فريق السياسات والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في الأردن بتطوير أداء المديرين في مدارس الوزارة بناءً على عدد من المرتكزات، والتي من أهمها سهولة الوصول والعدالة والمساواة والحراك، ونوعية التعليم، والكفاءة الداخلية، والارتباط، والاستجابة، والمواءمة، والكفاءة الخارجية، والوعي العام والإدراك، والاحترام، واللامركزية وتفويض الصلاحيات، واستدامة النظام، وفاعلية الإنفاق (الإطار العام للسياسات التربوية، 2008).

ويؤكد المدافعون عن الإصلاح المدرسي وإعادة هيكلة المدرسة إلى العمل على تحول المدارس إلى مجتمعات عادلة، وضرورة توجه الباحثين التربويين إلى دراسة العدالة التنظيمية في المدارس، لما لها من آثار عميقة على المجتمع المدرسي ككل، وعلى المعلمين على وجه الخصوص (الهنداوي، 2009).

"ولم تلقى العدالة التنظيمية الاهتمام الكافي على مستوى الإدارة المدرسية إلا في بدايات القرن الحادي والعشرين، عندما قدم اثنان من كبار أساتذة الإدارة التعليمية وهما هوي وتارتر (Hoy & Tarter) أول محاولة لهما لتطبيق مبادئ العدالة التنظيمية في المدرسة، وقد قدما مبادئ أساسية للعدالة التنظيمية يمكن تطبيقها على المدارس" (Hoy & Tarter, 2004, 252).

ويرى محارمة (2000) أن جذور العدالة التنظيمية بالإدارة تعود إلى نظرية المساواة التي نادى بها آدمز (Adams)، وبشكل موجز فإن هذه النظرية تفترض أن الفرد يوازن ويقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالمساواة والعدالة، وإذا لم يتساو المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس فإن الفرد يشعر بعدم المساواة مما يولد لديهم شعوراً بالتوتر.

وترتبط العدالة بما هو صحيح وخاطئ وفق معايير القوانين والشرعية الخلقية والوظيفية فقد أشار سانتروك (Santrock, 2003, 32) "أن مفاهيم العدالة تتضمن الأفكار والمشاعر والسلوكيات المتعلقة بمعايير الصح والخطأ".

"والعدالة التنظيمية هي المعاملة العادلة والأخلاقية للأفراد داخل المنظمة" (Charles, 2003, 1012). ويعرّفها مارك وأدريان (Mark & Adrian, 2003, 361) بأنها: "مدركات الأفراد للعدالة من خلال تصنيف آراء الموظفين ومشاعرهم عن معاملتهم معاملة الآخرين داخل المنظمة".

وقد أشار كارولينا (Carolina, 2005, 15) "إلى أن العاملين في بيئات العمل الإدارية يقسمون العدالة التنظيمية وفقاً لثلاث فئات من المعاملة، تمثل الأولى النواتج التي يحصلون عليها من المنظمة وهي (العدالة التوزيعية)، وتمثل الثانية السياسات الرسمية أو العمليات التي بناء عليها تم توزيع هذه النواتج (العدالة الإجرائية)، والثالثة تتضمن المعاملة الشخصية معهم، هي (العدالة التفاعلية)".

"وتنطلق أهمية العدالة التنظيمية في الإدارة التربوية كونها من أهم المتغيرات الإدارية المتعلقة برأس المال البشري، وأسلوب توزيع المهمات والاستحقاقات المتمثلة بالثواب والعقاب على الأداء والإنجاز، والتي تؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة" (السعود وسلطان، 2009، 195).

"وإن العاملين والمعلمين الذي يشعرون بالعدالة التنظيمية في سلوكيات المديرين وممارساتهم الإدارية مع العاملين يتولد لديهم الشعور بالحب والانتماء للوظيفة والذي يؤدي إلى الولاء التنظيمي للمؤسسة التربوية التي يعمل بها؛ مما يدفعهم لبذل الجهد لرفع مستوى الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية للمدرسة" (Ball, Trevino & Sims, 1994, 211).

كما أشار راهيم (Rahim, 2000, 13) "إلى أن ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية في مؤسساتهم التربوية تنعكس إيجابياً على ممارسات العاملين والمعلمين، وعلى أداءهم الوظيفي، وانتماءهم، وارتفاع مستويات الولاء التنظيمي والدافعية المهنية لديهم".

وقد دعم هذا الارتباط ما أشار إليه الهنداوي (2009) إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر في الولاء التنظيمي من خلال تأثير أبعادها في زيادة ثقة المعلمين بالإدارة، وتنمي لديهم الاستعداد لأداء المهمات التطوعية وما تتضمنه من أدوار إضافية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تسهم في تحسين مستويات الأداء التنظيمي.

ويقوم الولاء التنظيمي على فكرة أساسية وهي درجة الارتباط بين الموظف ومؤسسته (Scholl, 2003). "فهو يمثل حالة بين الفرد ومؤسسته التي يعمل فيها، يقبل الفرد وفقاً لها قيم وأهداف المؤسسة ويتبناها ويفتخر بها ويعمل بهمة من أجل تحقيقها، كما يفضل الاستمرار بالعمل فيها على الانتقال لغيرها" (عطاري وكاظم والجمالي واللواتي والكندي والحجري، 2006، 15).

وترى الباحثة أنّ هناك العديد من تعريفات الولاء التنظيمي، ولكن تدور جميع التعريفات على اعتبار الولاء التنظيمي نوعاً من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظمته، ومدى انتماءه وإخلاصه في عمله.

وقد برز الاهتمام بالولاء التنظيمي لما له من أهمية في الحفاظ على سلامة المؤسسات التربوية واستمراريتها وبقائها، من خلال الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، خاصة في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات تقديم الحوافز والدعم لموظفيها لدفعهم للعمل وتحقيق الإنجاز (هيجان، 1998).

ويتصف الموظفون والمعلمون الذين لديهم ولاء تنظيمي لمؤسساتهم بقبول أهداف وقيم المؤسسة والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود ميل للاستمرار في العمل والاستقرار الوظيفي، وتقويم المؤسسة باستمرار بشكل إيجابي (حمادات، 2006).

ويرى الهنداوي (2009) أنه بالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع العدالة التنظيمية في بيئات العمل المختلفة والآثار المترتبة عليها إلا إن الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية في المجال التربوي ما زال في مراحله المبكرة، وربما يعود ذلك إلى حداثة الاهتمام بالعدالة التنظيمية كموضوع للدراسة في الأدبيات السلوكية والتنظيمية عموماً.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي مثل دراسة كولوسكي (Coloski, 2003)، ودراسة المهدي (2006)، ودراسة عطاري وكاظم والجمالي واللواتي والكندي والحجري (2006)، ودراسة اللوزي (2012) فقد أشارت نتائج وتوصيات تلك الدراسات إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التربوية المتعلقة بكل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

وقد بينت هذه الدراسات أهمية ممارسة المدير أو المديرة للعدالة التنظيمية وتأثيره على العديد من المتغيرات التنظيمية المتعلقة بالمعلمين مثل الولاء التنظيمي وغيره، مما يؤثر على فاعلية الأداء الإداري والتربوي. وقد جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة والنقص في الدراسات المتعلقة بالإدارة المدرسية.

لذا فإنّ هذه الدراسة تعدّ لبنة تضاف إلى نتائج الدراسات السابقة في هذا الموضوع، لتثري موضوع العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في البيئة التربوية، وبالتحديد في بيئة المدارس.

وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في التعرف إلى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمديرية؟

3. ما درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في تحديد درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمديرية؟

5. هل هناك علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق والولاء التنظيمي لدى معلميهم؟

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية التعرف إلى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، ويتفرع عن الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف، وذلك على النحو الآتي:

- الكشف عن درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن الفروق الإحصائية في درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمديرية.
- الكشف عن درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم.

- الكشف عن الفروق الإحصائية في تحديد درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة المفرق وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمديرية.
- محاولة معرفة نوع العلاقة الارتباطية ومستواها بين العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق والولاء التنظيمي لدى معلميهم.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال معالجتها لأحد الموضوعات الإدارية المهمة، والتي تحاول سد الفجوة بين الجانب النظري والتراث التربوي المتعلقة بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وبين الجوانب التطبيقية في الميدان التربوي، ومدى ممارسة المديرين لهذه المفاهيم في مدارسهم أثناء ممارساتهم الإدارية مع المعلمين، وأثر هذا التطبيق على ولاء المعلمين التنظيمي، مما يترتب عليه تحقيق الإنتاجية والفاعلية في العملية التربوية.

وتتحدد أهمية الدراسة الحالية في تقديم العديد من الفوائد للمديرين والمعلمين والقادة التربويين في المدارس ومديريات التربية والتعليم، بالإضافة إلى الباحثين في ميدان الإدارة التربوية، وتظهر هذه الفوائد فيما يأتي:

- تظهر أهمية الدراسة في بتزويد المكتبة العربية والتربوية بموضوعي العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، فقد تبين لدى الباحثة من خلال إطلاعها على هذا الموضوع ورجوعها إلى الكتب المتخصصة بالإدارة التربوية حاجة المكتبة العربية إلى الأدب النظري المتصل بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- تقدم هذه الدراسة في المجال التطبيقي العديد من الفوائد للمديرين والقادة التربويين من خلال مراجعتهم لممارساتهم الإدارية ومستوى تطبيقهم للعدالة التنظيمية بمختلف مستوياتها التوزيعية

والإجرائية والإنسانية، وأثرها على العديد من المتغيرات التنظيمية مثل الولاء التنظيمي للمعلمين.

- يؤمل أن تساعد هذه الدراسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن في وضع البرامج التدريبية للمديرين والمعلمين حول أسس العدالة التنظيمية وآليات تطبيقها بالميدان التربوية وأهمية الولاء التنظيمي للمؤسسات التربوية.

مصطلحات الدراسة:

تشتمل المصطلحات والمفاهيم الأساسية المتعلقة بهذه الدراسة على ما يأتي:

- **العدالة التنظيمية**: "هي الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهو مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة" (أبوندا، 2007، 11). وتعرّفها الباحثة إجرائياً بنزاهة المدير وموضوعيته في التعامل مع الموظفين، وإعطاءهم حقوقهم ومستحقاتهم في ضوء ما يقدمونه من إنجاز دون تحيز أو محاباة، وتُقاس درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق من خلال إجابة المعلمين على استبانة العدالة التنظيمية التي تم تطويرها لتحقيق هذه الهدف.

- **الولاء التنظيمي**: وهو ارتباط الفرد بالإدارة بصورة غير رسمية ولا تخضع للقوانين واللوائح المتعارف عليها بحيث يستطيع الفرد الذي يتميز بالولاء التفاني في سبيل مصلحة العامة ونبذ الفردية أو المصلحة الشخصية، مما يؤدي إلى توافق سلوكه مع أهداف المنظمة التعليمية، واستمرارية النظام والمحافظة عليه داخل المنظمة" (أحمد، 2000، 47). وتعرّفه الباحثة إجرائياً بمدى ارتباط المعلم نفسياً ومهنياً وسلوكياً بمهنة التدريس في وزارة التربية والتعليم الأردنية، ويُقاس الولاء التنظيمي لدى المعلمين من خلال إجابتهم على الاستبانة المطورة لتحقيق هذه الهدف.

حدود الدراسة ومحدداتها:

اقتصرت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس التابعة لمحافظة المفرق في الأردن خلال العام الدراسي 2013/ 2014م، وعددهم (8900) معلماً ومعلمة موزعين على مديريات محافظة المفرق الثلاثة، وهي مديرية القصبة وتضم (3600) معلماً ومعلمة، ومديرية البادية الغربية وتضم (2900) معلماً ومعلمة، ومديرية البادية الشرقية وتضم (2400) معلماً ومعلمة.

ومما يحدد نتائج الدراسة الحالية درجة توفر الخصائص السيكومترية لاستبانتي الدراسة، وصلاحيتهما للتطبيق على المجتمعات المماثلة لمجتمع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى جدية عينة الدراسة أثناء الإجابة عن فقرات الاستبانة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وهي كما يأتي:

أولاً: الأدب النظري:

يشتمل الأدب النظري على مراجعة ما كتبه الباحثون حول العدالة التنظيمية وأنواعها وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين في المؤسسات التربوية، وهي كما يأتي:

- **العدالة التنظيمية:**

يشتمل هذا الجزء من الأدب النظري على المتغير الأول للدراسة الحالية وهو العدالة التنظيمية، ودراسته دراسة شمولية من خلال دراسة المفردات الآتية: مفهوم العدالة التنظيمية، أهمية العدالة التنظيمية، أبعاد العدالة التنظيمية، مبادئ العدالة التنظيمية، وذلك على النحو الآتي:

مفهوم العدالة التنظيمية:

لقد تكررت مادة العدل ومشتقاتها في القرآن الكريم فيما يقرب من ثلاثين مرة، ويشير هذا التكرار إلى عناية القرآن الكريم بالحديث عن العدل، وضرورة ممارسته في معاملاتنا فقد قال الله تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُ بِٱلۡعَدۡلِ﴾ (سورة النحل، 9) ويقول الله تعالى :﴿وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِ﴾ (سورة النساء،58)، ويقول ﷺ: (من ارفع الناس يوم القيامة إمام عادل) رواه مسلم.

و"العدل هو المساواة بين التصرف وبين ما يقتضيه الحق، دون زيادة أو نقصان، والعدل نقيض الظلم، والجور، ومعناه أن يجازي المرء بحسب ما يستحق من الكمال أو النقص، كما أنه

الإنصاف بين الناس، وتحري المساواة والمماثلة بين الخصمين بأن لا يرجع أحدهما على الآخر بشيء قط، بل يكونان سواء، حتى يحصل كل ذي حق على حقه" (طاهر، 2007، 290).

يرتبط مفهوم العدالة من الناحية التاريخية ارتباطاً وثيقاً بالقانون والشرعية، وتعني كلمة "Jus" في اللاتينية نفس ما تعنيه كلمة قانون، والكلمة تستمد منها كلمة العدالة "Justitia"، وعلى الرغم من أن مصطلح "Justice" أي العدالة يستخدم إلى حد ما مكثفاً أكثر في الدوائر القانونية أكثر من استخدامه في دوائر أخرى إلا أنه لا يوظف اليوم كمصطلح قانوني بصورة أساسية، ولكن يُستخدم كمصطلح أخلاقي وإداري وتربوي (هوسبرس، 2002).

"والعدل هو معاملة الآخرين بطريقة عادلة وغير متحيزة ونزيهة، مع وجود تفتح ذهني" (حسين، 2003، 335)، وهذه المعاملة ترتبط بما هو صحيح وخاطئ وفق معايير القوانين والشرعية الخلقية والوظيفية.

وقد نبع مفهوم العدالة في الأساس من مجالات الفلسفة والقانون والسياسة والعلوم الاجتماعية، وقد استخدم في المجال التنظيمي لوصف دور النزاهة أو الإنصاف في بيئات العمل المختلفة، من خلال الطرق التي يحدد فيها الموظفون مدى معاملتهم بصورة موضوعية خالية من التحيز في وظائفهم (الهنداوي، 2009).

ويعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات الإدارية المهمة، لأن العدالة التنظيمية تصب في السعي العلمي لردم الفجوة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين (الفهداوي والقطاونة، 2004)، وقد عرّف العطية (2003، 149) العدالة التنظيمية بأنها: "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة".

"والعدالة التنظيمية هي المعاملة العادلة والأخلاقية للأفراد داخل المنظمة" (Charles, 2003, 1012)، ويعرّفها مارك وأدريان (Mark & Adrian 2003, 361) بأنها: "مدركات الأفراد للعدالة من خلال تصنيف آراء الموظفين ومشاعرهم عن معاملتهم معاملة الآخرين داخل المنظمة".

وعرفها الهنداوي (2009، 152) بأنها: "المعاملة المنصفة والنزيهة من قبل السلطات التعليمية وعلى نحو خاص مدير المدرسة عند توزيع النواتج المدرسية، وعند استخدام الإجراءات المتصلة بالعمل، وعند التعامل أو التفاعل الاجتماعي".

أهمية العدالة التنظيمية

يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في الإدارة المدرسية، ويساعد المدير على أداء واجبه في إدارة مدرسته، كما يؤدي إلى تحقيق الرضا والولاء التنظيمي لدى المعلمين والعاملين في المؤسسات التي تشعرهم بالعدالة التنظيمية، ويمكن تحديد الفوائد التي تحققها ممارسة المدير للعدالة التنظيمية بما يأتي (الفهداوي والقطاونة، 2004):

- تبرز العدالة التنظيمية منظمة القيم الأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل بين أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.
- توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- تؤدي العدالة التنظيمية من تحقيق السيطرة، والتمكن من عملية اتخاذ القرار الإداري، وتعد العدالة الإجرائية بعداً مهماً في هذا المجال.
- تسلط العدالة التنظيمية الضوء على المناخات التنظيمية السائدة بالمنظمة، ويبرز هنا دور العدالة في التعامل.

- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحقيق جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل عمليات التغذية الراجعة.

وإنّ إهمال المدير لأبعاد العدالة التنظيمية سيؤدي إلى إلحاق الضرر بالمؤسسة التربوية، وقد أوضح عواد (2003)، وأبوندا (2007) الآثار السلبية لعدم ممارسة المدير لأبعاد العدالة التوزيعية والإجرائية فيما يأتي:

- أهمية العدالة التوزيعية: فإن إدراك العاملين لعدم ممارسة المدير لجوانب هذا البعد يؤدي إلى العديد من السلبيات منها انخفاض مستوى الأداء التنظيمي، وانخفاض جودة الأداء الوظيفي، وتدني مستويات التعاون بين الموظفين.

- أهمية العدالة الإجرائية: فعمليات صنع القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من التبعات التنظيمية السلبية مثل انخفاض التقييم الكلي للأداء التنظيمي للمنظمة، ونقص الرضا الوظيفي، والتأثير السلبي على الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين والمعلمين.

- أهمية عدالة التعامل: فعدم مراعاة الحساسية الشخصية، وتقديم الاحترام للمعلمين يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية، وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل.

أبعاد العدالة التنظيمية

لقد أرجع بعض الباحثين مثل محارمة (2000) بدايات انتشار مفاهيم العدالة التنظيمية إلى الأفكار التي نادى بها آدمز (Adams)، حول العدالة والمساواة، ولعل ما يميز هذه البدايات تركيزها على بعد واحد من أبعاد العدالة التنظيمية وهو بعد عدالة التوزيع، والتي تشير إلى مقارنة الفرد بين عوائد المخرجات مع عوائد المدخلات بينه وبين زملاءه العاملين في المؤسسة التنظيمية نفسها.

وبذلك تتضمن عدالة التوزيع مجموعة من المبادئ أو القواعد التي يستخدمها الموظفون لتحديد الحقوق والواجبات الأساسية، وتحديد ما يحصلون عليه من المنافع وأعباء التعاون الاجتماعي ليكون توزيعاً ملائماً (الهنداوي، 2009).

وتم انتقاد هذه النظرية لعدم تقديمها صورة شاملة عن العدالة التنظيمية، لذا طُورت نماذج جديدة ومتنوعة عن العدالة التنظيمية تمثلت بالعدالة الإجرائية ويقصد بها التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة باتخاذ القرارات التي تمس الفرد، فإذا كانت عدالة التوزيع التي تم الإشارة إليها بنظرية أدامز (Adams) تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن عدالة الإجراءات تتعلق بعدالة بالإجراءات المستخدمة في تحديد تلك المخرجات (خليفة، 1997).

وقد أضاف بعد ذلك الباحثون في هذا المجال بعداً ثالثاً للعدالة التنظيمية وهو عدالة التعاملات، ويقصد بهذا البعد مراعاة الجوانب الإنسانية، والحفاظ على مكانة وكرامة العاملين في التعامل مع الموظفين عند تنفيذ الإجراءات، وتوزيع المهمات، فهذا النوع من العدالة مرتبط بما قبله من عدالة الإجراءات والتعاملات، بل هو لإطار الإنساني لهما (العجمي، 1998).

وتسمى أحياناً بالعدالة التفاعلية، ويشير هذا الجانب من العدالة التنظيمية إلى جودة المعاملة التي يحصل عليها المعلمون في سياق التفاعل الاجتماعي مع القيادات المدرسية أثناء تنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المدرسية، وقد تم تحديد أربعة محكات للحكم على العدالة التفاعلية او عدالة التعاملات وهي: الصدق، والاحترام، وتوصيل القرارات، والاهتمام بتقديم مبررات وتفسيرات للقرارات (الهنداوي، 2009).

"وتشتمل العدالة التنظيمية في علم الإدارة الحديثة على ثلاثة أبعاد متميزة لكنها متفاعلة مع بعضها البعض، تتمثل في العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، وإن هذه الأبعاد الثلاثة ترتبط بسلوكيات واتجاهات العمل الإيجابية" (Denise, 2003, 232).

وقد أشار كارولينا (Carolina, 2005) إلى أن العاملين في بيئات العمل الإدارية يقسمون العدالة التنظيمية وفقاً لثلاث فئات من المعاملة، تمثل الأولى النواتج التي يحصلون عليها من المنظمة وهي (العدالة التوزيعية)، وتمثل الثانية السياسات الرسمية أو العمليات التي بناء عليها تم توزيع هذه النواتج (العدالة الإجرائية)، والثالثة تتضمن المعاملة الشخصية معهم، هي (العدالة التفاعلية).

وقد أوضح الصيرفي (2009) أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة، وبين حدود كل منها، وما يترتب عليها من سلوكيات للمديرين في تعاملهم مع المعلمين والموظفين، وهي كالآتي:

- عدالة التوزيع: وتشير إلى التوازن والانسجام بين العاملين في المهمات والواجبات الوظيفية وما يترتب عليها من مكافآت وظيفية وعوائد مادية.
- عدالة الإجراءات: تشير عدالة الإجراءات إلى الطرق والأسباب التي كانت سبباً في حصول المكافآت والعوائد الوظيفية.
- عدالة التعاملات: وهي تعني مدى إحساس الفرد بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية.

مبادئ العدالة التنظيمية

تقوم العدالة التنظيمية على مجموعة من المبادئ التي يمكن تطبيقها في الإدارة المدرسية، وهي (Hoy & Tarter, 2004):

- مبدأ المساواة: فما يحصل عليه الأفراد من المنظمة ينبغي أن يناسب مساهماتهم فيها، فالمكافآت التي يحصل عليها المعلمون نظير مساهماتهم ينبغي أن تعكس التوازن، فلا ينبغي أن يشعر المعلمون أن مساهماتهم لا يتم مكافأتهم عليها أو لا يتم تقديرها تقديراً مناسباً.

- مبدأ الإدراك: فإدراك الفرد للعدالة يسهم في إحساسه بالعدالة، ويمثل إدراك المعلم للعدالة مفتاح الرضا، فالحكم الموضوعي ليس هو القضية، وإنما الأهم هو إدراك المعلمين أن مدير المدرسة يطبق القواعد بصورة عادلة.

- مبدأ التعبير عن الرأي: فالمشاركة في صنع القرار، وإعطاء المعلمين الفرصة للتعبير عن آرائهم تشعرهم بالعدالة التنظيمية في مدارسهم.

- مبدأ العدالة البين شخصية: إذا أعطيت القرارات بصورة محترمة ومصحوبة بالمعلومات الكافية فإن ذلك يولد إحساساً لدى الأفراد بالمعاملة العادلة.

- مبدأ الإتساق: فالسلوك القيادي لمدير المدرسة المتسق يعتبر شرطاً ضرورياً لإدراك العدالة لدى المرؤوسين، والسلوك المتسق ليس بالضرورة سلوكاً مماثلاً في جميع المواقف، لكنه بالأحرى سلوك يلائم بصورة متسقة الموقف، والقيادة الفاعلة تؤكد على ضرورة اتفاق سلوك القائد مع الموقف، وبخاصة في العدالة الإجرائية.

- مبدأ التصحيح: فتصحيح القرارات الخاطئة، والرجوع عن الخطأ يعد مبدأ مهماً لتحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة، وهذا يعتمد على تفعيل المدير للتغذية الراجعة لسلوكياته الإدارية في المؤسسة.

- مبدأ التمثيل: ينبغي أن تمثل القرارات مصالح الأطراف المعنية، فالقرارات التنظيمية تؤثر على جماهير عديدة من العاملين بالمنظمة، وصنع القرار الذي يستنبط آراء الأفراد المتأثرين به يحقق مبدأ التمثيل.

- مبدأ الأخلاقية: إن إتباع المعايير الأخلاقية يعد أساس العدالة التنظيمية، فالعدالة أساساً هي: معيار أخلاقي، كما أن الأمانة والإخلاص والأصالة والمساواة والنزاهة تمثل معايير أخلاقية مهمة في الإدارة التربوية.

- **الولاء التنظيمي:**

يشتمل هذا الجزء من الأدب النظري على المتغير الثاني للدراسة الحالية وهو الولاء التنظيمي، ودراسته دراسة شمولية من خلال دراسة المفردات الآتية: مفهوم العدالة التنظيمي، خصائص الولاء التنظيمي، أهمية الولاء التنظيمي، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، أبعاد الولاء التنظيمي، مراحل تكوين الولاء التنظيمي، العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وذلك على النحو الآتي:

إن موضوع الولاء التنظيمي قديم قدم العلوم الإنسانية، وحظي باهتمام الباحثين في علم النفس وعلم الاجتماع منذ فترة طويلة، ولكنه لم يلقى الاهتمام الكافي في المجال الإداري إلا في الستينات من القرن العشرين، وذلك بعد ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية في المجال الإداري (المعاني، 1999).

تعد أعمال بروتر (Porter) من أهم الأعمال التي تناولت الولاء التنظيمي في الإدارة، وأشار إلى أنه قوة ارتباط الفرد مع منظمته التي يعمل بها، ومن أهم الصفات التي لها تأثير كبير في الولاء التنظيمي الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة، والاستعداد لبذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، والرغبة القوية بالاستمرار بالعمل (عويضة، 2008).

مفهوم الولاء التنظيمي

ورد في المعجم الوسيط أن الولاء في اللغة هو: العهد والقرب والمحبة والالتزام والنصرة، ويرادف معنى الولاء معنى الانتماء، والانتساب، ويحمل معنى الارتباط والتماسك (بطاح، 2006).

ويرادف الولاء في اللغة الإنجليزية مصطلح (Loyalty)، ويشير إلى الإخلاص لفكرة ما أو جماعة أو وطن والوفاء له (نجار، 2003)، ويرى اللقاني والجمل (2003) في معجم المصطلحات التربوية أن مصطلح الولاء (loyalty) في اللغة الإنجليزية يشير إلى شحنة عقلية

وجدانية كامنة بداخل الفرد تظهر في المواقف ذات العلاقة بالوطن على مستويات مختلفة، يمكن الاستدلال عليها من خلال مجموعة من الظواهر معبرة عن موقف الفرد تجاه المواقف والأحداث التي يمر بها.

وأوضح جرين بيرغ وبارون (Greenberg & Baron, 1993) أن الولاء التنظيمي هو العملية التي تتجانس فيها أهداف الفرد وقيمه مع أهداف المنظمة وقيمها، ويبذل الفرد جهده لتحقيق أهدافها، ويسعى لأن يستمر عضواً فيها.

وقد عرّف العتيبي والسواط (1997) الولاء التنظيمي بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، والتي تتجلى برغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة وتبني قيمها، وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها.

ويعني مفهوم الولاء التنظيمي "ارتباط الفرد بالإدارة بصورة غير رسمية ولا تخضع للقوانين واللوائح المتعارف عليها بحيث يستطيع الفرد الذي يتميز بالولاء التفاني في سبيل المصلحة العامة ونبذ الفردية أو المصلحة الشخصية، مما يؤدي إلى توافق سلوكه مع أهداف المنظمة التعليمية" (أحمد، 2000، 47).

"وهو حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والعمل، وأن الولاء التنظيمي يمتلك خاصية التأثير على سلوك وإرادة الموظف حول بقاءه أو تركه للعمل" (عبدالباقي، 2003، 26)، وعرفه اللوزي (2003، 119) بأنه: "حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه".

"والولاء التنظيمي هو القوة النسبية لتماثل الفرد مع منظمة معينة وانغماسه فيها" (رشيد، 2004). وتعرّف غنام (2005، 37) الولاء التنظيمي بأنه: الشعور الوجداني الإيجابي للفرد العامل في مؤسسة ما نحو مؤسسته بما تتضمنه من عناصر بشرية أو مادية، ويترجم فعلياً بالعمل لصالح المؤسسة حتى في حال غياب الرقابة، مع الرغبة بالاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة.

وعرّف عطاري وكاظم والجمالي واللواتي والكندي والحجري (2006، 18) الولاء التنظيمي بأنه: "حالة من الارتباط بين الفرد والمؤسسة يقبل الفرد وفقاً لها قيم وأهداف المؤسسة، ويفتخر بها ويعمل بهمة من اجل تحقيقها، كما يفضل الاستمرار والعمل فيها على الانتقال إلى غيرها".

وترى الباحثة أنّ هناك العديد من تعريفات الولاء التنظيمي، ولكن تدور جميع التعريفات على اعتبار الولاء التنظيمي نوعاً من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظمته، ومدى انتماءه وإخلاصه في عمله.

خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالعديد من السمات والخصائص التي تميزه هذا المفهوم عن غيره من المفاهيم الإدارية والتربوية، وتتمثل بما يأتي (حنونة، 2006، 45):

- يعبر الولاء التنظيمي عن قدرة الفرد واستعداده لبذل أقصى ما يمكن من عمله لصالح المؤسسة التي يعمل بها، والرغبة الشديدة للبقاء بها، وعدم تغييرها.
- يشير الولاء التنظيمي لرغبة الفرد بالتفاعل بالاجتماعي مع أفراد المؤسسة التي يعمل بها.
- يعد الولاء التنظيمي حالة وجدانية غير ملموسة، ويعبر عنها من خلال السلوكيات التي تظهر على الفرد، وتعبر عن بذله أقصى ما يمكن لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إن الولاء التنظيمي هو حصيلة لتفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية داخل المنظمة.
- يفتقد الولاء التنظيمي للثبات، فقد يتغير مستوى الولاء التنظيمي بتغير الظروف الوظيفية والأحوال، ودرجة تأثير العوامل الوظيفية بالفرد.
- يستغرق الولاء التنظيمي وقتاً طويلً لتحقيق القناعة لدى الفرد في المؤسسة.

أهمية الولاء التنظيمي:

يحقق الولاء التنظيمي العديد من الفوائد التي تجنيها جهات متعددة، فيحقق الولاء التنظيمي أهمية للفرد، وللمنظمة، وللوطن بأكمله، ويمكن تقسيمها كما يأتي:

- أهمية الولاء التنظيمي للفرد: فإنه يمنح العامل استقراراً نفسياً، ويرفع معنوياته للعمل، وثقته بنفسه وشعوره بتحقيق ذاته (عيسى، 1995).
- أهمية الولاء التنظيمي للمنظمة: فإنه يحقق التعاون بين العاملين، ويزيد مستوى الأداء المتميز، ويرفع من مستوى وجودة الإنتاج، ويقلل الهدر الناشئ عن سوء استغلال القدرات، وتحقيق الاستمرار بالعمل نتيجة لقلة الدوران في العمل (الفهدواي والقطاونة، 2004).
- أهمية الولاء التنظيمي للوطن: فالولاء التنظيمي يساعد باستمرار العمل، وتحقيق الجودة في الإنتاج مما يعود على الناتج القومي، وفي النهاية يصب في مصلحة الوطن (الأحمدي، 2004)، فقد أشار لينكولن وكالبيرج (Lincoln & Kalberg, 1990) أن سر تفوق اليابان على أمريكيا في الإنتاجية يعود إلى أن القوى العاملة اليابانية أكثر ولاء من القوى العاملة الأمريكية، وأن الاختلاف في الولاء يؤثر على الإنتاجية ونوعية الأداء وانضباط القوى العاملة.

وقد أشار الدوسري (2005) إلى مجموعة من النقاط التي تدل على أهمية الولاء التنظيمي، وذلك على النحو الآتي:

- يمثل الولاء التنظيمي عاملاً مهماً للربط بين الأفراد والمنظمات؛ لتحقيق مستويات عالية من الإنجاز.
- يعد الولاء التنظيمي للفرد عاملاً مهماً في التنبؤ بفاعلية المؤسسة.
- يعد ولاء الأفراد للمنظمات مؤشراً قوياً على بقائهم واستمرارهم بالعمل في المؤسسة.

- يعد الولاء التنظيمي مؤشراً مهماً على الصحة التنظيمية للمؤسسة، التي تساعدها على البقاء والاستمرار.

وربما تؤثر زيادة الولاء التنظيمي سلباً على الأفراد العاملين، وذلك كما أشار سليمان (2004) الذي أوضح الآثار السلبية للولاء التنظيمي والتي تتمثل بجعل الفرد يستثمر جميع طاقاته داخل العمل، ولا يترك أي جهد خارج العمل، مما يؤثر على علاقاته بالآخرين، ويعيش في حالة عزلة عن المجتمع، بالإضافة إلى سيطرة العمل ومشاكله وهمومه على تفكيره خارج أوقات الدوام، وبالتالي يصبح دائم التفكير بعمله.

وقد يؤدي تدني مستوى الولاء التنظيمي إلى التأثير السلبي على فعالية المدرسة، ويجعل العاملين أقل نجاحاً في أداء وظائفهم، أو قد يؤدي بهم إلى ترك المهنة، وقد ينحرفون عن أهداف المؤسسة، أو يوجهون المتعلمين للانحراف عن تلك الأهداف (عطاري وكاظم والجمالي واللواتي والكندي والحجري، 2006).

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

أوضح شكول (Scholl, 2003) بعض العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي للأفراد ومنها ما يأتي: مستوى مناسب من الأجر، وتوقع استمرار الأجر، والقيادة داخل المنظمة، والعلاقة بين المستويات التنظيمية، ووضوح الدور المهني، وتوفر مهارات العمل، والدور المتوقع من الأداء، والتدريب على المهام الوظيفية واتجاهات العاملين نحو المنظمة.

ويتكون الولاء التنظيمي من عدة عوامل من أهمها: معتقدات العامل، وقبوله أهداف وقيم المنظمة، واستعداده لبذل الجهد من أجلها، والرغبة الشديدة على بقائها عضواً فيها (عطاري وكاظم والجمالي واللواتي والكندي والحجري، 2006).

ومن العوامل المهمة في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد، قدرة القائد على تنمية هذا الشعور لدى العاملين، فالولاء التنظيمي طريق ذو اتجاهين، الأول ينطوي على تقديم العاملين ولائهم لرئيسهم، والثاني ينطوي على تقديم الرئيس الولاء لمرؤوسيه (جواد، 2000).

وقد أشار بطاح (2006) إلى جملة من العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي إيجاباً، وترفع من مستواه لدى العاملين، وهي كالآتي:

- وضوح الأهداف التربوية.
- إشباع حاجات العاملين.
- المكانة الاجتماعية.
- نمط القيادة.
- مشاركة العاملين.
- تطوير نظام الحوافز.
- الرضا الوظيفي.
- المناخ التنظيمي.
- التطبيع الوظيفي.
- بناء الثقة التنظيمية.

أما بالنسبة للعوامل التي يمكن أن تعوق الولاء التنظيمي، وتؤثر فيه من الناحية السلبية ما أشار إليه جواد (2000)، وهي كالآتي:

- صدور تعليمات غامضة، وغير محددة.
- سوء توزيع العمل.
- الإخفاق في اعتماد مبدأ الثواب والعقاب.

- الفشل في التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل.

- ضآلة فرص الترقي الوظيفي.

- الشعور بالقلق والتوتر المستمر.

أبعاد الولاء التنظيمي:

أشار عدد من الباحثين مثل المعيوف (2002)، وعورتاني (2003)، ورشيد (2004)، بأن هناك بعدين للولاء التنظيمي لدى الفرد، وهما مكملان لبعضهما البعض، يتعلق الأول بالولاء الوجداني، ويتعلق الثاني بالولاء السلوكي، وهما كالآتي:

- البعد الوجداني: ويتعلق بهذا البعد باتجاهات الفرد، وميوله ورغباته الانفعالية والنفسية للبقاء والاستمرار في عمله بالمؤسسة.

- البعد السلوكي: ويتعلق هذا المجال العلاقة التبادلية بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، والعوائد المادية التي يكسبها الفرد نتيجة لبقائه بالمؤسسة، بالإضافة إلى العوائد التي تكسبها المؤسسة من بقاء واستمرار الفرد، فهي علاقة نفعية تبادلية بين الطرفين.

- وأشار ماير وألن وسميث (Meyer, Allen & Smith, 1993) إلى ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي، وهي كما يأتي:

- الولاء التنظيمي العاطفي: يتكون هذا البعد بمدى معرفة الفرد للخصائص المميزة لوظيفته، والمهارات المطلوبة لعمله، بالإضافة إلى شعوره بسماح البيئة التنظيمية له بالمشاركة الفعالة، مما يجعله يعرض نشاطاته بشكل إيجابي ويتبنى مشاكل المنظمة، ويشعر بالرابط الأخوي مع أفراد عمله.

- الولاء التنظيمي المستمر: فدرجة ولاء الفرد في هذه الحالة يقاس من خلال القيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بعمل آخر.
- الولاء الأخلاقي: ويشير إلى إحساس الفرد نحو الالتزام بالبقاء في المنظمة مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة له، والسماح له بالمشاركة الفعالة في التخطيط والتنفيذ لمجريات العمل بها، مما يؤدي إلى التزامه أخلاقياً بتحقيق أهداف المنظمة.

مراحل تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد

إن الفرد العامل لا يصل إلى درجة الولاء التنظيمي مرة واحدة، دون يمر بعدد من المراحل التنظيمية، التي تحقق له العديد من المكاسب المادية والمعنوية، حتى تصبح المنظمة جزء من الفرد، ولا يستبدلها بغيرها، ويعتبر أن تحقيق أهدافه الشخصية مرتبط بتحقيق أهداف المنظمة، وقد أشار عورتاني (2003) إلى عدة مراحل يمر بها الفرد حتى يصل لدرجة الولاء التنظيمي، وهي كالآتي:

- مرحلة التجربة والإعداد: وهي فترة ما بعد التعيين، ويكون الفرد فيها تحت التجربة والتدريب، إذ يهتم الفرد بتحقيق الرضا من المسؤولين عن العمل، ويزهر في هذه المرحلة تضارب الولاء، ووضوح الدور، وتحديات العمل.
- مرحلة العمل والإنجاز: ويسعى الفرد في هذه المرحلة لإثبات ذاته من خلال عمله، والتأكيد على الإنجاز الذي حققه، وتظهر في هذه المرحلة قيمة للعمل.
- مرحلة الثقة بالتنظيم والولاء له: إذ تندمج المصالح الشخصية بمصالح العمل، ويعتبر نجاح المنظمة نجاحه، ويبدأ في هذه المرحلة بترسيخ الاتجاهات نحو الولاء للمنظمة.

ويقسم إبراهيم (1996) مراحل الولاء التنظيمي في العمل حسب التاريخ الزمني لالتحاق الفرد في وظيفته، وهي كالآتي:

- مرحلة ما قبل دخول العمل: وتمثل هذه المرحلة خبرات العمل السابقة، وتوقعات الفرد نحو العمل الجديد، ودوره وما سيكون عليه، وعند التحاقه بالعمل تختلف مستويات الانتماء والولاء للمنظمة.
- مرحلة البدء بالعمل: تحدد خبرات الفرد في شهوره الأولى بالعمل مدى انتماءه وولاءه التنظيمي للعمل.
- مرحلة الترسيخ: وفي هذه المرحلة يتأثر الولاء التنظيمي بدرجة المشاركة الفعلية بالعمل، والانغماس فيه، ومدى الاستثمارات والعوائد التي يحققها من عمله.

العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي

ترتبط العدالة التنظيمية بشعور الموظف وإدراكه بنزاهة الإدارة في توزيع المهمات وتحديد المكافآت، والمساواة بالمعاملة بين العاملين، فالموظف يدرك أنواع العدالة التنظيمية الثلاثة، فإذا أحس بالمساواة في هذه الأنواع الثلاث شعر بالعدالة التنظيمية، وهذا يؤثر على مستوى ولائه التنظيمي للمؤسسة، فالموظف الذي يشعر بعدالة التوزيع وعدالة الإجراءات يرتفع مستوى ولاءه التنظيمي لقائده ولمؤسسته التي يعمل بها (العجمي، 1998).

ولتأكيد هذه العلاقة فقد كشفت نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة القطاونة (2003)، ونتائج دراسة الحوامدة (2004)، ونتائج دراسة أوزجان (Ozgan, 2011)، ونتائج دراسة بالاسيانو وساليس (Balassiano and Salles, 2012) العلاقة الارتباطية الإيجابية بين درجة تطبيق المديرين للعدالة التنظيمية ومستوى ولاء العاملين أو المعلمين لمؤسساتهم ولإدارتهم.

ويرى الهنداوي (2009) أن العدالة التنظيمية تؤثر في الولاء التنظيمي من خلال تأثير أبعادها في زيادة ثقة المعلمين بالإدارة، وتنمي لديهم الاستعداد لأداء المهمات التطوعية وما تتضمنه من أدوار إضافية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تسهم في تحسين مستويات الأداء التنظيمي.

ثانياً: الدراسات السابقة

لقد توصلت الباحثة من خلال مراجعتها للدراسات ذات الصلة بهذا الموضوع إلى العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة الرئيسان وهما العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية والشخصية المختلفة، وتم تقسيمها حسب الموضوع وترتيبها زمانياً، وهي كما يأتي:

- **الدراسات السابقة المتعلقة بالعدالة التنظيمية**

قام كولوسكي (Coloski, 2003) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية في المدارس المتوسط على العنف الطلابي، وقد تكونت عينة الدراسة من (408) طلاب وطالبات من المدارس المتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة العدالة التنظيمية اشتملت على (29) فقرة موزعة، وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين شعور الطالب بعدم العدالة بجميع أبعادها وحجم الصراع والعنف عند الطلبة، وكشفت النتائج أيضاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول مفهوم العدالة التنظيمية تعزى إلى الجنس، ولصالح الإناث والصف الدراسي.

وهدفت دراسة المعايطة (2005) إلى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المديرين في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي. وتكوّنت عينة الدراسة

من عينة المديرين قوامها (72) مديراً ومديرة منهم (28) مديراً و(44) مديرة، بينما بلغت عينة المعلمين (1010) معلمين ومعلمات منهم (450) معلماً و(660) معلمة في المدارس الثانوية العامة في الأردن، وتم استخدام أداتين هما: استبانة العدالة التنظيمية، والثانية استبانة المواطنة التنظيمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية بشكل عام وفق تصور معلميهم جاءت متوسطة، وكذلك سلوك المواطنة التنظيمية فقد جاء متوسطاً أيضاً، وأن هناك علاقة موجبة بين العدالة التنظيمية وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن هناك فروقاً إحصائية في العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

وهدفت دراسة إبراهيم (2006) إلى الكشف عن العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين، تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية كان عددهم (394) عضو هيئة تدريس، وعينة عشوائية من الموظفين في تلك الجامعات كان عددهم (538) موظفاً، وتم تطوير استبانة العدالة التنظيمية للإجابة عن أسئلة الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن إدراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات الأردنية الرسمية للعدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وكشفت النتائج أيضاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير ممارسة العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس والخبرة، ووجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ.

وهدفت دراسة المهدي (2006) إلى الكشف عن العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك الموطنة في المدارس الثانوية العامة بمصر، وقد تكونت عينة الدراسة من (1083) معلماً ومعلمة تم اختيارهم من ثمان محافظات في مصر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير مقياسين: العدالة

التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة، وقد كشفت نتائج الدراسة عن مستويات متوسطة من العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة، وتم اقتراح نموذج لتعزيز العدالة التنظيمية لدى المعلمين وتنمية سلوك المواطنة.

وقام السعود وسلطان (2009) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، وقد شملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية (450) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتين موجهتان إلى أعضاء هيئة التدريس هما: استبانة العدالة التنظيمية، واستبانة الولاء التنظيمي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية مرتفع، ووجود علاقة ارتباطيه إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية مهمة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية.

وأجرى اللوزي (2009) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم، وتكونت عينة الدراسة من القادة الإداريين ورؤساء الأقسام، والعاملين في مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية والبالغ عددهم (486) فرداً، تضمنت (18) مديراً عاماً و(52) مديراً مختصاً و(104) رؤساء أقسام، و(312) موظفاً. واستُخدم استبانة لجمع البيانات اشتملت على المعلومات الديمغرافية عن المستجيب، وعلى أداة قياس العدالة التنظيمية للقادة الإداريين، وأداة قياس الأداء الوظيفي وأداة قياس الثقة بين القادة والمرؤوسين، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة الإداريين للعدالة التنظيمية كبيرة بشكل عام وفي جميع أبعادها، وكان مستوى الأداء الوظيفي

للعاملين مع القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم مرتفعا، وكانت درجة الثقة التنظيمية بين القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم والعاملين معهم مرتفعه.

وأجرت أبو جاسر (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية الموجود في تلك الوزارات وبين الالتزام والمواطنة التنظيمية، وكانت عينة الدراسة (311) موظفاً من كافة الدرجات والمسميات الوظيفية، كما استُخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج وجود عدالة تنظيمية والتزاماً تنظيمياً بدرجة متوسطة وسلوك مواطنة تنظيمية بدرجة عالية لدى الموظفين.

وهدفت دراسة حبيب وإلياس (Habib & Alias, 2010) إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الماليزية من وجهة نظر العاملين فيها، وتم اختيار عينة عشوائية من موظفي الجامعة الوطنية في ماليزيا تكونت من (120) موظفاً وزعت عليهم استبانتين كانت الأولى في موضوع العدالة التنظيمية، والثانية في سلوك المواطنة التنظيمية، وقد كشفت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين العدالة التوزيعية وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية نحو تصورات العاملين في الجامعة نحو العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية وبين السلوكيات التنظيمية الإيجابية لدى العاملين في الجامعات.

وقام مارتيونسن (Martionson, 2010) بإجراء دراسة وصفية تهدف إلى الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الأمريكية وعلاقتها بالسلوكيات التنظيمية لهم، وتم اختيار عينة عشوائية قوامها (500) عضو هيئة التدريس من الكليات العلمية والأدبية في إحدى الجامعات

الأمريكية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبانتين هما: استبانة العدالة التنظيمية، واستبانة السلوكيات التنظيمية. وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التصورات نحو العدالة التنظيمية وبين السلوكيات التنظيمية المثالية المسجلة لدى أعضاء هيئة التدريس المشاركين في الدراسة.

وأجرى بيلماز (Yilmaz, 2010) دراسة هدفت إلى تحديد تصورات معلمي المرحلة الثانوية حول مستويات العدالة التنظيمية في مدارسهم في ضوء الجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي وعدد طلاب المدرسة. وتكونت عينة الدراسة من (222) معلماً في المدارس الحكومية الثانوية تم اختيارهم عشوائياً من مقاطعة كوتاهي في تركيا، وتم جمع البيانات من خلال استخدام مقياس العدالة التنظيمي (Organization Justice Scale)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية في مدارسهم الثانوية كانت بالمستويات المرتفعة، فقد كانت ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية إيجابية، ولم تكشف نتائج الدراسة عن جود فروق إحصائية في مستويات العدالة التنظيمية تعزى إلى متغيرات الدرسة وهي: الجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي وعدد طلاب المدرسة.

وقام يلماز وألتينكورت (Yilmaz and Altinkurt, 2012) بإجراء دراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين سلوكيات القيادة المدرسية في العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (271) من معلمي المدارس الثانوية الذين يعملون في مقاطعى كوتاهي في تركيا. تم جمع البيانات بواسطة "مقياس الثقة التنظيمي" و"مقياس العدالة التنظيمية" و"مقياس السلوك القيادي". تم تحليل البيانات من خلال الإحصائيات الوصفية حول الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية وسلوكيات القيادة لدى مدراء المدارس. وكشفت نتائج الدراسة وجود مستويات مرتفعة للعدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية والثقة التنظيمية لدى المعلمين، وأن هنالك علاقة إرتباطية

إيجابية مرتفعة بين سلوكيات القيادة لمدراء المدرسة وتصورات المعلمين للعدالة التنظيمية والثقة في الخريجين، وإن للقيادة الداعمة والعدالة التنظيمية مؤشرات مهمة لتصورات المعلمين حول الثقة التنظيمية.

وهدفت دراسة بيرنز وديبولا (Burns and Dipaola, 2013) إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي وتحصيل الطلاب في المدارس الثانوية، وقد تكونت عينة الدراسة من (1019) طالباً وطالبة من مختلف الجنسيات والأعراق، تم اختيارهم من (34) مدرسة ثانوية في ولاية فرجينيا بأمريكيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس العدالة التنظيمية وقد تكون من (10) فقرات، ومقياس المواطنة التنظيمية وتكونت من (34) فقرة، بالإضافة إلى معدلات الطلبة عينة الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية، ولم تكشف الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وتحصيل الطلبة.

- **الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي**

أجرى جون وتايلور (John & Taylor, 1999) دراسة هدفت تقصي العلاقة بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي والولاء التنظيمي للمدرسين، وتم اختيار عينة من معلمي الأدفنتست الثانوية في الفلبين كان قوامها (227) معلماً ومعلمة من (20) مدرسة، وتم تطوير ثلاث استبانات للكشف عن المناخ المدرسي، والنمط القيادي والولاء التنظيمي، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط القيادي والمناخ المدرسي والولاء التنظيمي، كما كشفت النتائج وجود فروق إحصائية في الولاء التنظيمي بين المتزوجين وغير المتزوجين، وكانت الفروق لصالح المتزوجين.

قام جوفرز وهوقي (Joffers & Haughey, 2001) بدراسة هدفت إلى تقصي العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية التي قد تؤثر على تدني مستوى ولاء معلمي المرحلة الابتدائية باستراليا. وتم تطوير مقابلة مفتوحة وزعت على (14) معلماً تم اختيارهم من المرحلة الإبتدائية باستراليا، وأظهرت نتائج الدراسة أن تدني معدل الولاء يرتبط بالشعور بعدم النجاح وتدني الشعور بالذات، وأن مشاعر الولاء التنظيمي تختلف بين المعلمين باختلاف إدراكهم لها، وكان ولاء المعلمين التنظيمي نحو التدريس ثم نحو الزملاء وأولياء الأمور والمديرين، وأخيراً نحو المدرسة.

وأجرى الحديدي (2003) دراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية والولاء التنظيمي لدى المعلمين في الأردن، تكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة يدرسون في المدارس المهنية في الأردن، طبقت عليهم استبانة للمناخ التنظيمي واستبانة الولاء التنظيمي، وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي متوسطاً، ووجود علاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي.

وهدفت دراسة بيازيت وهامر وويزتر (Bayazit, Hammer & Wazeter, 2004) إلى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات، وتم استخدام مقياس للولاء التنظيمي مكون من (20) فقرة، ووزعت الاستبانة على (4641) معلماً في بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في الولاء التنظيمي بين المعلمين الجدد والقدامي، وبين المعلمين الذكور والإناث، ولصالح الإناث.

أجرت غنام (2005) دراسة هدفت إلى الكشف عن السمات الشخصية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في نابلس، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (183) معلمة في مديريات تربية محافظة نابلس، وتم تطوير استبانتين لقياس السمات الشخصية، والولاء التنظيمي، وكان من نتائج الدراسة أن درجة السمات الشخصية والولاء التنظيمي

بدرجة كبيرة، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات مكان العمل، ومكان السكن، ومجال التدريس، والحالة الاجتماعية، ومعدل دخل الأسرة، وسنوات الخبرة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى المعلمات.

قام عطاري وكاظم والجمالي واللواتي والكندي والحجري (2006) بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وعلاقتها ببعض المتغيرات، تكونت عينة الدراسة من (1292) معلماً من المدارس الحكومية في سلطنة عُمان، و(523) إدارياً من الهيئة الإدارية في تلك المدارس، وتمثلت أدوات الدراسة من استبيانه من نوع مقياس ليكرت مكونه من (32) فقرة موزعة على أربعة محاور وهي: محور الولاء نحو المدرسة، الولاء نحو المهنة، الولاء نحو العمل، الولاء نحو الزملاء. أما الأداة الثانية فهي مقابلة مفتوحة للإداريين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي مرتفعاً، وجاء في المرتبة الأولى الولاء نحو المدرسة وفي المرتبة الثانية، ثم الولاء نحو العمل وأخيراً الولاء للمهنة. أما من حيث المتغيرات فبينت النتائج تأثر إجابات العينة على استبانة الولاء التنظيمي بالنوع لصالح الإناث، وتأثرها بالمستوى التعليمي لصالح حملة الدبلوم فما دون، وعدد سنوات الخدمة، فكلما ازدادت عدد سنوات الخبرة ازداد الولاء، وكما وجدت فروق ذات دالة إحصائية بين المعلمين والإداريين لصالح الإداريين. أما من حيث التخصص فقد وجدت فروق ذات دالة إحصائية تعزى للتخصص لصالح تخصص التربية الإسلامية واللغة العربية والأنشطة (المهارات، والرياضة المدرسية، والفنون التشكيلية، والموسيقى).

وهدفت دراسة علاونة (2006) إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى المعلمين، تم اختيار عينة من معلمي المدارس الخاصة بمدينة نابلس بفلسطين كان قوامها (126) معلماً، وتم تطبيق أداتين على عينة الدراسة، حاولت الأولى الكشف عن الرضا الوظيفي وكان عدد فقراتها (53)، والثانية للكشف عن الولاء التنظيمي وكان عدد فقراتها (17) فقرة، وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين كان مرتفعاً، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق إحصائية في كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والعمر، أما بالنسبة لمتغير الجنس فقد كشفت النتائج عن وجود فروق إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وأخيراً فقد دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

وأجرى غنيم (2007) دراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة النجاح الوطنية، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من أعضاء هيئة التدريس كان قوامها (144) عضو هيئة تدريس في جامعة النجاح في نابلس، طبقت عليهم أداتين تم تطويرهما لتحقيق أهداف الدراسة، كانت الأولى في الرضا الوظيفي تكونت من (53) فقرة، والثانية في الولاء التنظيمي تكونت من (18) فقرة، وأشارت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي مرتفعاً، كما كشفت النتائج وجود فروق إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للجنس، ولصالح الإناث والرتبة الأكاديمية والكلية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للجنس والرتبة والكلية.

وأجرى عويضة (2008) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (360) مدير ورئيس قسم ومنسق وموظف إداري في المنظمات الأهلية في غزة، وقد تم استخدام استبانة لجمع البيانات، وكان من نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة كان عالٍ، ومستوى الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل.

وهدفت دراسة جرغون (2009) التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة، وأثرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوزارة، وتكونت عينة الدراسة من (226) موظفاً إدارياً في وزارة التربية والتعليم العالي بفلسطين، طُبقت عليهم استبانة، تكونت من جزأين: تناول الأول واقع سياسات الاختيار والتعيين، وكان عدد فقراتها (38) فقرة، والجزء الثاني لقياس الولاء التنظيمي وكان عدد فقراتها (24) فقرة، وكانت من نتائجها أن التزام الوزارة بتطبيق سياسات ومعايير اختيار وتعيين الموظفين الإداريين غير مناسب وأقل من المستوى المطلوب، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية بين الولاء التنظيمي العاطفي لدى العاملين وسياسات الاختيار والتعيين.

وهدفت دراسة الخليفات والملاحمة (2009) في دراستهما الكشف عن الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وتكونت عينة الدراسة من (559) عضو هيئة التدريس عاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، طُبقت عليهم استبانة تكونت من جزئين، احتوى الجزء الأول على استبانة الولاء التنظيمي والبالغة (20) فقرة، والجزء الثاني لقياس الرضا الوظيفي وتكونت من (25) فقرة. وأثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، ووجود فرو إحصائية في

مستوى في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير العمر ولصالح فئة (50) سنة فأكثر، ولمتغير الخبرة لصالح فئة الخبرة أكثر من (11) سنة فأكثر.

وقام شاهين (2010) بإجراء دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين بالجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية، وتم اختيار عينة طبقية مكونة من (179) موظف بالجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر في غزة، وتم تطوير استبانة لتحقيق أغراض الدراسة توزعت فقراتها حسب متغيرات الدراسة الرئيسة، وكان من نتائج الدراسة وجود رضا لدى العاملين عن نظام تقييم الأداء وعلى عدالته المطبق في الجامعة الإسلامية، وأن مستوى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي كان متوسطاً، في حين جاء مستوى الثقة التنظيمية مرتفعاً في الجامعة الإسلامية أكثر منه في جامعة الأزهر، ووجود مستوى متدني من الرضا الوظيفي حول نظام الحوافز في الجامعتين.

وهدفت دراسة اللوزي (2012) التعرف إلى مستويات الذكاء الانفعالي لدى المديرين وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (40) مديراً و(280) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتين كانت الأولى لقياس الذكاء الانفعالي، والثانية لقياس الولاء التنظيمي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى مستوى متوسط لكل من الذكاء الانفعالي للمديرين، والولاء التنظيمي للمعلمين، ووجود فروق إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين تعزى للجنس لصالح الإناث، وتعزى للخبرة لصالح الخبرة (11 سنة فأكثر)، والمؤهل العلمي لصالح المؤهل ماجستير ودكتوراة.

وأجرى آيدن وسارير وأويسال (Aydin, Sarier and Uysal, 2013) دراسة هدفت إلى تحديد أثر أساليب القيادة لمديري المدارس الثانوية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين. واستُخدم المنهج التحليلي الذي يقوم على تحليل الدراسات السابقة، وقد تكونت عينة الدراسة من

(12) بحثاً في هذا الصدد أجريت في تركيا تم تحليلها باستخدام طريقة تحليل المحتوى، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة الانتقالية أثر إيجابياً على الرضا الوظيفي وعلى الولاء التنظيمي للمعلمين.

وأجرى ناير (Nayir, 2013) دراسة هدفت إلى استقصاء مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الابتدائية ومديراتها في تركيا وفقا لمتغيرات الجنس والفرع الدراسي والحالة الاجتماعية والخبرة والمستوى التعليمي وحجم المدرسة ومنطقة المدرسة. وجُمعت بيانات الدراسة من خلال مقياس الولاء التنظيمي الذي طور بواسطة بالاي (2000)، وقد تكونت عينة الدراسة من (678) مديراً ومديرة من (23) مدينة في تركيا، وقد أظهرت نتائج الدراسة تنوعا في منظورات مديري ومديرات المدارس الابتدائية بالاعتماد على الجنس ونوع المدرسة وحجم المدرسة. كما أظهرت تنوعا في تصورات مدراء المدارس أبعاد التحديد والتدخل بالاعتماد على متغيرات الحالة الاجتماعية ونوع المدرسة والخبرة والمستوى التعليمي، وحجم المدرسة، ومنطقة المدرسة.

وأجرى غازيمايزاد ومحمد خاني (Ghasemizad and Mohammad khani, 2013) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين والإداريين في المدارس الابتدائية في مقاطعة فارس في إيران، وتم اختيار عينة عنقودية عشوائية تكونت من (262) معلماً وإدارياً من المدارس الابتدائية في مدينة شيراز، ومدينة فيروز آباد، ومدينة زارغان، ومدينة باسارغاداي، ومدينة إغلاد في إيران، وتم استخدام مقياس الدعم التنظيمي ومقياس الولاء التنظيمي ومقياس جودة الحياة الوظيفية، وقد كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والدعم التنظيمي والولاء التنظيمي، كما كشف نتائج تحليل الإنحدار المتعدد أن جودة الحياة الوظيفية فقط والدعم التنظيمي يمكن أن تكون توقعاتها مهمة في إنتاجية المدراء والمعلمين.

- الدراسات السابقة ذات الصلة بالعلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي

أجرى العجمي (1998) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، وقد تكونت عينة الدراسة من (500) موظف في خمس منظمات حكومية في دولة الكويت تم اختيارهم بطريقة عشوائية هي: جامعة الكويت ووزارة الصحة والأشغال العامة وبلدية الكويت ووزارة التربية والتعليم، وقد تم استخدام أداتين: الأولى لقياس الولاء التنظيمي والثانية لقياس العدالة التنظيمية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن إحساس العاملين بكل من العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية يؤثر إيجابياً في مستوى الولاء التنظيمي لديهم، بينما كشفت النتائج أن إحساس الموظفين بالعدالة التوزيعية لم يكن له تأثير في مستوى الولاء التنظيمي لهؤلاء الموظفين.

وقام القطاونة (2003) بأجراء دراسة هدفت إلى معرفة تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي لدى عينة من الموظفين والإداريين في الدوائر الحكومية بجنوب الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من (700) موظف ممن هم بمستوى مدير ومساعد مدير ورئيس قسم وشعبة وموظف من العاملين في (18) دائرة حكومية في المحافظات الجنوبية (الكرك، والطفيلة، ومعان) بعضها تابع لوزارة التربية والتعليم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانتين: الأولى للعدالة التنظيمية، والثانية للولاء التنظيمي. وقد كشفت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمي والولاء التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وبالنسبة لمجالات العدالة التنظيمية فقد حصلت العدالة الإجرائية على المرتبة الأولى والتفاعلية على المرتبة الثانية والأخلاقية على المرتبة الثالثة والتقييمية على المرتبة الرابعة واحتلت العدالة التوزيعية المرتبة الخامسة والأخيرة، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

وأجرى الحوامدة (2004) دراسة وصفية ارتباطية هدفت التعرف إلى العلاقة بين عدالة نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية والأداء والرضا الوظيفي، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (483) موظفاً في وزارات قطاع الخدمات في الأردن، وتم تطوير استبانة اشتملت على متغيرات الدراسة الرئيسة وهي: العدالة التنظيمية، والولاء التنظيمي، والثقة والأداء والرضا، وقد كشفت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية والأداء والرضا الوظيفي.

كما أجرى أوزجان (Ozgan, 2011) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وإدارة الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي لدى مديري المدارس في تركيا، تكونت عينة الدراسة من (212) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم عشوائياً من ثمان مدارس ثانوية في مدينة غازينتيب جنوب تركيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أربعة مقاييس هي: مقياس العدالة التنظيمية ومقياس الثقة التنظيمية، ومقياس إدارة الصراع التنظيمي ومقياس المناخ التنظيمي، وقد كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وإدارة الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي.

وأجرى بالاسيانو وساليس (Balassiano and Salles, 2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي. وتكونت الدراسة من عينة من (73) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية والعاملين كتقنيين وإداريين في ولاية بنسلفانيا بأمريكيا. واستخدمت إستبانة مكونة من ثلاث جلسات مع فقرات مطورة للكشف عن أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معاملات الولاء التنظيمي كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على الأثر الإيجابي للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة فإنه يتبين ما يأتي:

- تنوعت أهداف الدراسة السابقة في تناولها لمتغيري الدراسة الرئيسان فبعض الدراسات تناول متغير العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل دراسة المعايطة (2005)، ودراسة المهدي (2006)، ودراسة حبيب وإلياس (Habib & Alias, 2010) مع سلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة اللوزي (2009)، ودراسة أبوجاسر (2010) مع الأداء الوظيفي، ودراسة مارتيونسن (Martionson, 2010) مع السلوكيات التنظيمية. أما بالنسبة للدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي فقد بحثتها مع بعض المتغيرات مثل دراسة جون وتايلور (John & Taylor, 1999)، ودراسة الحديدي (2003) مع النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي، ودراسة غنام (2005) مع السمات الشخصية، ودراسة علاونة (2006) ودراسة غنيم (2007) عويضة (2008)، ودراسة الخليفات والملاحمة (2009)، ودراسة شاهين (2010) مع الرضا الوظيفي، وفي دراسة اللوزي (2012) مع الذكاء الانفعالي. كما هدفت بعض الدراسات إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي مثل دراسة السعود وسلطان (2009)، ودراسة العجمي (1998)، ودراسة القطاونة (2003)، ودراسة الحوامدة (2004).

- تنوعت عينات الدراسات السابقة وبيئاتها، فمن الدراسات ما تمت في البيئة الجامعية، وتم اختيار عينتها من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات مثل دراسة إبراهيم (2006)، ودراسة السعود وسلطان (2009)، ودراسة مارتيونسن (Martionson, 2010)، ودراسة غنيم (2007)، ودراسة الخليفات والملاحمة (2009)، وبعض الدراسات تمت في بيئة المدارس واختارت المعلمين والمعلمات كعينة لها مثل دراسة المعايطة (2005)، ودراسة المهدي (2006)، ودراسة جون وتايلور (John & Taylor, 1999)، ودراسة الحديدي (2003)، ودراسة غنام (2005)،

ودراسة علاونة (2006)، ومن الدراسات ما تمت في الدوائر الحكومية المختلفة وكانت عينتها على الموظفين الإداريين مثل دراسة اللوزي (2009)، ودراسة أبوجاسر (2010)، ودراسة حبيب والياس (Habib & Alias, 2010)، ودراسة عويضة (2008)، ودراسة جرغون (2009)، ودراسة العجمي (1998)، ودراسة القطاونة (2003)، ودراسة الحوامدة (2004).

وفي ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة وضمن حدود ما وجدته الباحثة من دراسات فقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، أما بالنسبة للدراسات التي بحثت العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين فقد كان أكثرها لدى موظفي الدوائر والمؤسسات الحكومية بعيداً عن قطاع التربية والتعليم مثل دراسة العجمي (1998)، ودراسة القطاونة (2003)، ودراسة أجرى الحوامدة (2004)، وبعضها كان في قطاع الجامعات مثل دراسات السعود وسلطان (2009)، في حين كانت دراسة أوزجان (Ozgan, 2011)، ودراسة بالاسيانو وساليس (Balassiano and Salles, 2012) في بيئة المدارس، ولكنهما كانتا في بيئات الأجنبية أما الدراسة الحالية فتمت في البيئة العربية، وخاصة في محافظة المفرق في الأردن.

كما تمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في البيئة التي تم التطبيق فيها، وهي البيئة الأردنية في مدارس محافظة المفرق، إذ لم تجد الباحثة من خلال إطلاعها على الدراسات السابقة دراسة تشبه هدف الدراسة الحالية في البيئة الأردنية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول فصل الطريقة والإجراءات الخطوات المتبعة للوصول إلى نتائج الدراسة والمتمثلة بالمنهجية والمجتمع والعينة والأدوات والإجراءات والمتغيرات والمعالجات الإحصائية، وهي على النحو الآتي:

منهجية الدراسة:

تقوم الدراسة الحالية على المنهجية الوصفية الارتباطية، فالمنهجية الوصفية تهتم بوصف مستوى العدالة التنظيمية لدى المديرين ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، أما المنهجية الارتباطية فتقوم على دراسة العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية لدى المديرين والولاء التنظيمي لدى المعلمين، بالإضافة إلى اتجاه العلاقة سواء أكان سلبياً أم إيجابياً.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في الأردن خلال العام الدراسي 2013/ 2014م، وعددهم (8900) معلماً ومعلمة موزعين على ثلاث مديريات وهي: مديرية القصبة وتضم (3600) معلماً ومعلمة، ومديرية البادية الغربية وتضم (2900) معلماً ومعلمة، ومديرية البادية الشرقية وتضم (2400) معلماً ومعلمة، والجدول (1) يبين توزيع مجتمع المعلمين والمعلمات، وهي كما يأتي:

الجدول (1)

توزع مجتمع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق حسب المديرية والجنس

الرقم	المديرية	عدد المعلمين	عدد المعلمات	المجموع
	مديرية القصبة	1500	2100	3600
	مديرية البادية الغربية	1400	1500	2900
	مديرية البادية الشرقية	1200	1200	2400
المجموع		4100	4800	8900

عينة الدراسة:

في ضوء طبيعة مجتمع الدراسة الذي يشتمل على ثلاث مديريات في محافظة المفرق فإن هذا المجتمع يناسبه العينة الطبقية العشوائية، إذ تمثل كل مديرية طبقة تم اختيار نسبة عشوائية منها بلغت (7%) من معلمي المرحلة الثانوية ومعلماتها في كل مديرية، وقد تكونت عينة الدراسة من (648) معلماً ومعلمة للمرحلة الثانوية في محافظة المفرق موزعين حسب الجنس والمؤهل العلمي والمديرية، والجدول (2) يبين توزع عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمديرية، وذلك كما يأتي:

جدول (2)

توزع عينة معلمي ومعلمات المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق حسب الجنس والمؤهل العلمي والمديرية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	285	44.0
	انثى	363	56.0
	المجموع	**648**	**100.0**
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	468	72.2
	دراسات عليا	180	27.8
	المجموع	**648**	**100.0**
المديرية	قصبة المفرق	280	43.2
	البادية الشمالية الشرقية	166	25.6
	البادية الشمالية الغربية	202	31.2
	المجموع	**648**	**100.0**

أداتا الدراسة:

تشتمل الدراسة الحالية على متغيرين رئيسين هما العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وكل متغير يتطلب أداة لقياسه، وهي كما يأتي:

1. استبانة العدالة التنظيمية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة ذات الصلة بالعدالة التنظيمية قامت الباحثة بتطوير استبانة لتحقيق هذا الهدف، إذ تم تطويرها من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالعدالة التنظيمية مثل دراسة المعايطة (2005)، دراسة إبراهيم (2006)، ودراسة السعود وسلطان (2009)، ودراسة اللوزي (2009)، ودراسة أبو جاسر (2010)، ودراسة يلماز وألتينكورت

(Yilmaz and Altinkurt, 2012)، ودراسة بيرنز وديبولا (Burns and Dipaola, 2013)، وتشتمل الاستبانة على جزأين هما:

- يتناول الجزء الأول المعلومات الشخصية لعينة الدراسة، والتي تمثل المتغيرات المستقلة مثل الجنس والمؤهل العلمي والمديرية.
- يتناول الجزء الثاني فقرات الاستبانة، والتي تتكون بصورتها الأولية من (35) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات هي: مجال عدالة التوزيع وفقراته (1- 11)، ومجال عدالة الإجراءات وفقراته (12 - 26)، ومجال عدالة التعاملات وفقراته (27 - 35).

صدق استبانة العدالة التنظيمية:

لتحقيق صدق المحتوى لاستبانة العدالة التنظيمية قامت الباحثة بعرضها على عشرين عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة (جامعة آل البيت، والجامعة الهاشمية، وجامعة جرش الأهلية، وجامعة الشرق الأوسط، وجامعة الزرقاء الأهلية) من مختلف التخصصات التربوية، وتحكيم فقرات الاستبانة وفق المعايير الآتية: مدى انتماء الفقرات للمجال الذي تنمي إليه، ومدى انتماء الفقرات للأداة، وسلامة الصياغة اللغوية لفقرات الاستبانة، وتم اعتماد نسبة (80%) أو اكثر لاتفاق المحكمين على فقرات الاستبانة، فإذا كانت قلت نسبة اتفاق المحكمين عن (80%) تم حذف الفقرة.

وفي ضوء آراء المحكمين فقد تم تعديل استبانة العدالة التنظيمية، وقد كانت أهم التعديلات ما يأتي: حذف الفقرة (32) من المجال الثالث، وذلك لعدم انتمائها للمجال وللاستبانة، كما تم حذف الفقرة (1) من المجال الأول، والفقرات (16، 18، 20، 23) من المجال الثاني، وذلك لتكررها مع فقرات أخرى في نفس الاستبانة، وتم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وتصحيح الأخطاء الإملائية الواردة في بعض الفقرات.

وقد تم صياغة فقرات الاستبانة النهائية بعد إجراء التعديلات الواردة من المحكمين، وتكونت بصورتها النهائية من (29) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: مجال عدالة التوزيع وفقراته (1– 10)، ومجال عدالة الإجراءات وفقراته (11 – 21)، ومجال عدالة التعاملات وفقراته (22 – 29).

ثبات استبانة العدالة التنظيمية:

للتأكد من ثبات استبانة العدالة التنظيمية، قامت الباحثة باختيار عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة من نفس مجتمع الدراسة وغير عينة التطبيق، وحساب الثبات بواسطة طريقتين هما:

1. طريقة الاختبار وإعادته (Test- Retest)، وذلك من خلال تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية مرتين بفارق زمني أسبوعان ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، وقد تراوحت معاملات الثبات على المجالات (0.89 – 0.92)، وكانت الدرجة الكلية للثبات وفق هذه الطريقة (0.92)، وتعد هذه المعاملات مرتفعة ومقبولة لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة.
2. طريقة كورنباخ ألفا: وذلك من خلال حساب دلالات الثبات على التطبيق الأول الذي تم على العينة الاستطلاعية وفق طريقة الاتساق الداخلي لفقراتها باستخدام معادلة كورنباخ ألفا، وقد تراوحت معاملات الثبات على المجالات (0.95 – 0.96)، وكانت الدرجة الكلية للثبات وفق هذه الطريقة (0.98)، وتعد هذه المعاملات مرتفعة ومقبولة لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، والجدول (3) يبين معاملات الثبات، وذلك كالآتي:

جدول (3)

معامل ثبات الإعادة ومعامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات والدرجة الكلية لمقياس العدالة التنظيمية

المجال	عدد الفقرات	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
عدالة التوزيع	10	0.92	0.96
عدالة الإجراءات	10	0.91	0.96
عدالة التعاملات	9	0.89	0.95
العدالة التنظيمية	**29**	**0.92**	**0.98**

2. استبانة الولاء التنظيمي:

لتحقيق هدف الدراسة المتعلق بالكشف عن مستوى الولاء التنظيمي تم تطوير استبانة من خلال الرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالولاء التنظيمي مثل دراسة الحديدي (2003)، ودراسة بيازيت وهامر وويزتر (Bayazit, Hammer & Wazeter, 2004)، ودراسة غنام (2005)، ودراسة عويضة (2008)، ودراسة الخليفات والملاحمة (2009)، ودراسة اللوزي (2012)، وتشتمل الاستبانة على جزأين هما:

- يتناول الجزء الأول خطاب موجه للمعلمين والمعلمات حول هدف الدراسة، وطريقة الإجابة عن الفقرات، والمعلومات الشخصية لعينة الدراسة، والتي تمثل المتغيرات المستقلة مثل الجنس والمؤهل العلمي والمديرية.
- يتناول الجزء الثاني فقرات الاستبانة، والتي تكونت بصورتها الأولية من (30) فقرة، تقيس الدرجة الكلية للولاء التنظيمي.

صدق استبانة الولاء التنظيمي:

لتحقيق صدق المحتوى لاستبانة الولاء التنظيمي قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عشرين عضو هيئة تدريس من مختلف الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة (جامعة آل البيت، والجامعة الهاشمية، وجامعة جرش الأهلية، وجامعة الشرق الأوسط، وجامعة الزرقاء الأهلية)، ومن مختلف التخصصات التربوية، وتحكيم فقرات الاستبانة وفق المعايير الآتية: مدى انتماء الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه، ومدى انتماء الفقرات للأداة، وسلامة الصياغة اللغوية لفقرات الاستبانة، وتم اعتماد نسبة (80%) أو أكثر لاتفاق المحكمين على فقرات الاستبانة، فإذا كانت قلت نسبة اتفاق المحكمين عن (80%) تم حذف الفقرة.

وفي ضوء آراء المحكمين فقد تم تعديل استبانة الولاء التنظيمي، وقد كانت أهم التعديلات ما يأتي: حذف خمس فقرات، وهي كما يأتي: الفقرتان اللتان تحملان الرقمين (10، 16)، وذلك لعدم انتمائها للاستبانة وعموميتهما، والفقرات التي تحمل الأرقام (21، 23، 26)، وذلك لتكررها مع فقرات أخرى في نفس الاستبانة، وتم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وتصحيح الأخطاء الإملائية الواردة في بعض الفقرات.

وقد تم صياغة فقرات الاستبانة النهائية بعد إجراء التعديلات الواردة من المحكمين، وتكونت بصورتها النهائية من (25) فقرة تقيس الدرجة الكلية للولاء التنظيمي.

ثبات استبانه الولاء التنظيمي:

للتأكد من ثبات استبانة الولاء التنظيمي، قامت الباحثة باختيار عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة من نفس مجتمع الدراسة وغير عينة التطبيق، وحساب الثبات بواسطة طريقتين هما:

1. طريقة الاختبار وإعادته (Test- Retest)، وذلك من خلال تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية مرتين بفارق زمني اسبوعان ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، وبلغت الدرجة الكلية للثبات وفق هذه الطريقة (0.93).

2. طريقة كرونباخ ألفا: وذلك من خلال حساب دلالات الثبات على التطبيق الأول الذي تم على العينة الاستطلاعية وفق طريقة الاتساق الداخلي لفقراتها باستخدام معادلة كورنباخ ألفا، وقد كانت الدرجة الكلية للثبات وفق هذه الطريقة (0.94)، وتعد هذه المعاملات مرتفعة ومقبولة لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة.

معيار الحكم على النتائج

استخدمت الباحث التدريج الخماسي: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة) لتقدير درجات العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة، بحيث تأخذ الإجابة أوافق بشدة (5) درجات، أوافق (4) درجات، محايد (3) درجات، أعارض (2) درجتان، أعرض بشدة (1) درجة واحدة.

واعتمدت الباحثة تقسيم درجات استبانتي الدراسة إلى ثلاثة مستويات: منخفضة، ومتوسطة، ومرتفعة، وقد تم حساب مدى كل من هذه الدرجات الثلاثة وفق المعادلة الآتية:

$$\text{الدرجة} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$= \frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الدرجة على النحو الآتي:

- درجة عدالة تنظيمية/ وولاء تنظيمي منخفضة: (2,33 فأقل)
- درجة عدالة تنظيمية/ وولاء تنظيمي متوسط : (2,34 - 3,67)
- درجة عدالة تنظيمية/ وولاء تنظيمي مرتفع : (3,68 – 5)

متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة الحالية على المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات المستقلة وهي:

- الجنس: وله فئتان: ذكر، وأنثى.
- المؤهل العلمي: وله مستويان: بكالوريوس فما دون، ودراسات عليا.
- المديرية: ولها ثلاث فئات وهي: مديرية تربية القصبة، ومديرية تربية البادية الغربية، ومديرية تربية البادية الشرقية.

2. المتغيرات الرئيسة وهي:

- درجة العدالة التنظيمية، ولها ثلاث درجات: (منخفضة، متوسطة، مرتفعة).
- درجة الولاء التنظيمي، ولها ثلاث درجات: (منخفض، متوسط، مرتفع).
- العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

- **إجراءات الدراسة:**

تتمثل إجراءات الدراسة بإعداد الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وتطوير استبانتي الدراسة، وتحقيق الخصائص السيكومترية لهما من صدق وثبات، وتطبيقهما على العينة واستخراج النتائج، وذلك في ضوء الخطوات الآتية:

- إعداد الأدب النظري والدراسات السابقة.

- تطوير استبانتي الدراسة من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة.
- تحقيق الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، حيث تم تحقيق الصدق والثبات لأداة الدراسة.
- تحديد العينة المطلوبة لغايات تطبيق أداة الدراسة.
- الحصول على كتب تسهيل المهمة من جامعة اليرموك ومديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق.
- توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات، وجمع الاستبانات وتفريغها وإدخالها إلى الحاسوب للحصول على النتائج.

المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن السؤال الأول والثالث تم استخراج المتوسطات الحسابية للدرجات الكلية التي حصل عليها أفراد العينة، والانحرافات المعيارية، حيث تم من خلال المتوسطات الحسابية تحديد درجة العدالة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي.
- للإجابة عن السؤال الثاني والرابع تم استخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي للكشف عن الفروق الإحصائية التي تعزى للجنس والمؤهل العلمي والمديرية للدرجة الكلية لكل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وتحليل التباين الثلاثي المتعدد للكشف عن الفروق الإحصائية التي تعزى للجنس والمؤهل العلمي والمديرية في مجالات كل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن درجة العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي واتجاها سلبياً أم إيجابياً.

الفصل الرابع

نتائـــج الدراســـة

الفصل الرابع

نتائـج الدراسـة

يشتمل هذا الفصل على النتائج التي تم التوصل إليها، والتي تقيس مستويات العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمديرية، إضافةً إلى الكشف عن العلاقة بين هذين المتغيرين، وتم عرض نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، وهي كما يأتي:

نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	عدالة التوزيع	3.73	0.75	مرتفعة
2	3	عدالة التعاملات	3.70	0.78	مرتفعة
3	2	عدالة الاجراءات	3.69	0.75	مرتفعة
الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية			**3.71**	**0.74**	مرتفعة

يبين الجدول (4) أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.71)، وانحراف معياري (0.74)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.69-3.73)، حيث جاء مجال "عدالة التوزيع" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري (0.75)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، بينما جاء مجال "عدالة الإجراءات" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري (0.75)، وبدرجة تطبيق مرتفعة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: عدالة التوزيع:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال عدالة التوزيع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال عدالة التوزيع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	10	يشارك المدير جميع المعلمين في مناسبتهم الاجتماعية	3.92	0.88	مرتفعة
2	1	يوزع المدير المهمات الوظيفية بين المعلمين بعدالة	3.83	0.80	مرتفعة
3	2	يوفر المدير الوسائل التعليمية لجميع المعلمين	3.73	0.83	مرتفعة
4	4	يوفر المدير التجهيزات المكتبية لجميع المعلمين	3.72	0.89	مرتفعة
5	8	يقدم المدير الحوافز الوظيفية للجهد الإضافي المقدم من المعلمين حسب قوانين الوزارة	3.71	0.90	مرتفعة
6	9	يرشح المدير المعلمين لتمثيل المدرسة في أنشطة الوزارة بطريقة عادلة	3.71	0.88	مرتفعة
7	7	يوزع المدير المهمات الوظيفية حسب المقدرات الذاتية للمعلمين	3.70	0.88	مرتفعة
8	3	يتيح المدير الفرصة لجميع المعلمين للمشاركة في النشاطات الخارجية	3.67	0.87	مرتفعة
9	5	يمنح المدير الإجازات العرضية للمعلمين من غير تمييز	3.65	0.91	متوسطة
10	6	يختار المدير منسقي المواد حسب الكفاءة	3.65	0.87	متوسطة
الدرجة الكلية لعدالة التوزيع			**3.73**	**0.75**	**مرتفعة**

يبين الجدول (5) أن الدرجة الكلية لمجال عدالة التوزيع جاءت مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.73)، بانحراف معياري (0.75)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.65-3.92)، وهي ما بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "يشارك المدير جميع المعلمين في مناسبتهم الاجتماعية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "يختار المدير منسقي المواد حسب الكفاءة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وبدرجة تطبيق متوسطة.

ثانياً: عدالة الإجراءات:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال عدالة الإجراءات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال عدالة الإجراءات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	11	يتخذ المدير قراراته الوظيفية بموضوعية	3.92	.78	مرتفعة
2	17	يحرص المدير على توفير المعلومات لجميع المعلمين دون استثناء	3.83	.87	مرتفعة
3	14	يحرص المدير على تنفيذ المعلمين لتوجيهاته	3.76	.85	مرتفعة
4	12	يتخذ المدير قراراته الإدارية بناءً على أسباب منطقية	3.74	.85	مرتفعة
5	15	يشرح المدير القرارات الإدارية لجميع المعلمين	3.73	.86	مرتفعة
5	16	يُشرك المدير المعلمين في صنع القرارات التربوية	3.73	.90	مرتفعة
7	13	يطبق المدير القرارات الإدارية على جميع المعلمين من غير استثناء	3.68	.93	مرتفعة
8	18	يحاسب المدير جميع المعلمين دون تحيز	3.59	.95	متوسطة
9	21	يجمع المدير معلومات كافية قبل اتخاذ القرارات الإدارية	3.58	.90	متوسطة
10	19	يوفر المدير إجراءات عادلة للتظلمات	3.52	.87	متوسطة
10	20	يضع المدير التقارير السنوية حسب الكفاءة الوظيفية	3.52	.93	متوسطة
الدرجة الكلية لعدالة الإجراءات			**3.69**	**.75**	**مرتفعة**

يبين الجدول (6) أن الدرجة الكلية لمجال عدالة الإجراءات جاءت مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.69)، بانحراف معياري (0.75)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.52-3.92)، وهي ما بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على "يتخذ المدير قراراته الوظيفية بموضوعية" في المرتبة الأولى وبمتوسط

حسابي بلغ (3.92)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، بينما جاءت الفقرتان رقم (19 و 20) ونصهما "يوفر المدير إجراءات عادلة للتظلمات" و"يضع المدير التقارير السنوية حسب الكفاءة الوظيفي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وبدرجة تطبيق متوسطة.

ثالثاً: عدالة التعاملات:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال عدالة التعاملات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال عدالة التعاملات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	22	يعامل المدير جميع العاملين في المدرسة باحترام	3.94	.88	مرتفعة
2	29	يحرص المدير على إشاعة روح التعاون في بين العاملين بالمدرسة	3.84	.86	مرتفعة
3	28	تبدو على ممارسات المدير العدالة التنظيمية	3.70	.87	مرتفعة
4	27	يخبر المدير المعلمين بأي نشاطات رسمية قبل تنفيذها	3.68	.90	مرتفعة
5	23	يتناقش المدير مع المعلمين كل ما يتعلق بمهماتهم الوظيفية بصراحة	3.65	.87	متوسطة
6	25	يبدي المدير اهتماماً بمصالحي الوظيفية عند اتخاذ القرارات الإدارية	3.63	.88	متوسطة
7	24	يراعي المدير الاعتبارات الشخصية للمعلمين عند اتخاذ القرارات الوظيفية	3.60	.91	متوسطة
8	26	يقدم المدير مبررات لقراراته الإدارية المتخذة بحق المعلمين	3.58	.91	متوسطة
الدرجة الكلية لعدالة التعاملات			**3.70**	**.78**	**مرتفعة**

يبين الجدول (7) أن الدرجة الكلية لمجال عدالة التعاملات جاءت مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.70)، بانحراف معياري (0.78)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.58-3.94)، وهي ما بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على "يعامل المدير جميع العاملين في المدرسة باحترام" في المرتبة الأولى

وبمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (26) ونصها "يقدم المدير مبررات لقراراته الإدارية المتخذة بحق المعلمين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.58). وبدرجة تطبيق متوسطة.

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = 0.05) في درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمديرية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمديرية، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمديرية

المتغير	المستوى		عدالة التوزيع	عدالة الإجراءات	عدالة التعاملات	العدالة التنظيمية
الجنس	ذكر	س	3.55	3.53	3.52	3.53
		ع	.74	.74	.75	.71
	انثى	س	3.87	3.82	3.85	3.84
		ع	.74	.74	.77	.73
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	س	3.75	3.71	3.72	3.72
		ع	.74	.73	.76	.72
	دراسات عليا	س	3.68	3.66	3.66	3.66
		ع	.79	.80	.82	.78
المديرية	قصبة المفرق	س	3.70	3.68	3.74	3.70
		ع	.85	.84	.86	.84
	البادية الشمالية الشرقية	س	3.77	3.75	3.77	3.76
		ع	.75	.79	.75	.74
	البادية الشمالية الغربية	س	3.73	3.66	3.59	3.67
		ع	.60	.57	.67	.56

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمديرية، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد (ANOVA) على المجالات كما في جدول (9).

جدول (9)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد (ANOVA) لأثر متغير الجنس والمؤهل العلمي والمديرية على مجالات تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	عدالة التوزيع	16.514	1	16.514	30.454	.000
هوتلنج=050.	عدالة الاجراءات	13.958	1	13.958	25.701	.000
ح=000.	عدالة التعاملات	16.488	1	16.488	28.578	.000
المؤهل العلمي	عدالة التوزيع	.659	1	.659	1.215	.271
هوتلنج=003.	عدالة الاجراءات	.429	1	.429	.790	.375
ح=597.	عدالة التعاملات	.825	1	.825	1.430	.232
المديرية	عدالة التوزيع	.597	2	.298	.550	.577
ويلكس=946.	عدالة الاجراءات	.783	2	.391	.721	.487
ح=000.	عدالة التعاملات	3.149	2	1.574	2.729	.066
الخطأ	عدالة التوزيع	348.682	643	.542		
	عدالة الاجراءات	349.218	643	.543		
	عدالة التعاملات	370.976	643	.577		
الكلي	عدالة التوزيع	366.149	647			
	عدالة الاجراءات	364.349	647			
	عدالة التعاملات	391.978	647			

*ذات دلالة إحصائية (α= 0.05)

يتبين من الجدول (9) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المديرية في جميع المجالات.

نتائج السؤال الثالث: ما درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم، والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	21	أتفانى في خدمة الطلبة	3.94	.83	مرتفعة
2	9	أحافظ على ممتلكات المدرسة التي أعمل بها	3.92	.80	مرتفعة
2	10	أبذل جهداً أكبر في عملية التدريس	3.92	.80	مرتفعة
4	24	أشجع مؤسسات المجتمع المحلي على دعم الأنشطة المدرسية	3.91	.79	مرتفعة
5	25	أقوم بعمل حلقات إرشادية لطلبة المدرسة	3.89	.79	مرتفعة
6	22	تهمني سمعة المدرسة أمام المجتمع المحلي	3.87	.83	مرتفعة
6	23	يهمني مستقبل المدرسة التي أعمل فيها	3.87	.82	مرتفعة
8	12	أحضر إلى الدوام مبكراً	3.86	.82	مرتفعة
9	11	يهمني نجاح المدرسة التي أعمل فيها	3.85	.84	مرتفعة
10	16	أشعر برغبة كبيرة في العطاء	3.83	.83	مرتفعة
10	20	أدافع عن سياسات المدرسة في المجتمع المحلي	3.83	.82	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
12	1	تُعدُ المدرسة التي أعمل فيها من أفضل المدارس	3.82	.79	مرتفعة
13	17	أشعر بالراحة في مهنتي كمعلم	3.79	.84	مرتفعة
13	19	أحقق ذاتي في وظيفتي كمعلم	3.79	.84	مرتفعة
15	13	أتأخر بعد الدوام المدرسي حسب مقتضيات العمل	3.78	.81	مرتفعة
16	18	أشعر بالاعتزاز في مهنتي كمعلم	3.76	.85	مرتفعة
17	8	أشارك العاملين في المدرسة في مناقشة القضايا التربوية التي تهم المدرسة	3.71	.83	مرتفعة
17	14	أشعر بتقارب أهدافي مع أهداف المدرسة	3.71	.84	مرتفعة
19	2	أقدم مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية	3.70	.82	مرتفعة
20	6	يندر أن أتغيب عن دوام المدرسة	3.69	.91	مرتفعة
21	4	أشعر بأن المدرسة التي أعمل فيها تمثل جزءاً من حياتي.	3.64	.90	متوسطة
22	5	أشعر بالأمان الوظيفي في المدرسة التي أعمل فيها	3.62	.94	متوسطة
23	3	أشعر بأنني أحقق مكاسب وظيفية على المدى البعيد عند بقائي في مدرستي	3.60	.88	متوسطة
24	7	أشعر بالضيق خلال العطلة المدرسة	3.48	1.02	متوسطة
25	15	أرفض ترك وظيفتي إذا حصلت على وظيفة براتب أكثر	3.34	1.16	متوسطة
الدرجة الكلية للولاء التنظيمي			**3.76**	**.70**	**مرتفعة**

يبين الجدول (10) أن درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.76)، وانحراف معياري (0.70)، وبدرجة مرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.34-3.94)، وهي تقابل الدرجة المتوسطة والمرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص على "أتفانى في خدمة الطلبة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (15) ونصها "أرفض ترك وظيفتي إذا حصلت على وظيفة براتب أكثر" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.34)، وبدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في تحديد درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمديرية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمديرية، والجدول (11) يبين ذلك.

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمديرية

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	3.61	.71	285
	أنثى	3.89	.67	363
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	3.79	.67	468
	دراسات عليا	3.69	.76	180
المديرية	قصبة المفرق	3.77	.73	280
	البادية الشمالية الشرقية	3.78	.73	166
	البادية الشمالية الغربية	3.75	.63	202

يبين الجدول (11) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمديرية ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (ANOVA) جدول (12).

جدول رقم (12)

تحليل التباين الثلاثي (ANOVA) لأثر متغير الجنس والمؤهل العلمي والمديرية على درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	12.269	1	12.269	25.984	.000
المؤهل العلمي	1.769	1	1.769	3.747	.053
المديرية	.051	2	.025	.054	.948
الخطأ	303.615	643	.472		
الكلي	317.546	647			

*ذات دلالة إحصائية (α= 0.05)

يتبين من الجدول (12) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 25.984 وبدلالة إحصائية بلغت 0.000، وجاءت الفروق لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α= 0.05) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 3.747 وبدلالة إحصائية بلغت 0.053.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α= 0.05) تعزى لأثر المديرية، حيث بلغت قيمة ف 0.054 وبدلالة إحصائية بلغت 0.984.

نتائج السؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق والولاء التنظيمي لدى معلميهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق والولاء التنظيمي لدى معلميهم، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق والولاء التنظيمي لدى معلميهم

المجال	الارتباط	الولاء التنظيمي
عدالة التوزيع	معامل الارتباط ر	.892**
عدالة الاجراءات	معامل الارتباط ر	.875**
عدالة التعاملات	معامل الارتباط ر	.858**
العدالة التنظيمية	معامل الارتباط ر	.904**

** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (13) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق والولاء التنظيمي لدى معلميهم، فقد جاء معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي (0.904)، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مجالات العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق والولاء التنظيمي لدى معلميهم، فقد جاء معامل الارتباط بين مجال عدالة التوزيع والولاء التنظيمي (0.892)، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وجاء معامل الارتباط بين مجال عدالة الإجراءات والولاء التنظيمي (0.875)، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وجاء معامل الارتباط بين مجال التعاملات والولاء التنظيمي (0.858)، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يشتمل هذا الفصل على مناقشة النتائج وأهم التوصيات المقترحة في ضوء النتائج، وتم عرض مناقشة نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، وهي كما يأتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين؟

كشفت نتائج هذا السؤال أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.69)، وانحراف معياري (0.74)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.69-3.73)، حيث جاء مجال "عدالة التوزيع" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري (0.75)، بينما جاء مجال "عدالة الإجراءات" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري (0.75).

لقد تناولت الباحثة في هذا السؤال آراء المعلمين والمعلمات حول مدى تطبيق المديرين لمبادئ وإجراءات العدالة التنظيمية في مدارسهم من خلال محاور وفقرات الاستبانة التي تم إعدادها لتشمل جميع الممارسات الإدارية في هذا المجال، ومن خلال آراء المعلمين والمعلمات فقد تبين إيجابية آراءهم حول تطبيق العدالة التنظيمية في مدارسهم ضمن حدود البيئة المكانية والزمانية التي تمت فيها الدراسة الحالية.

وربما تعزى هذه النتيجة إلى الكفاءة الإدارية والمهنية العالية التي يتمتع بها المديرون والمديرات في مدارسهم، وإدراكهم لمفاهيم العدالة التنظيمية وضرورتها لضمان نجاحهم في العمل

الإداري وفي قيادة المدرسة نحو تحقيق أهدافها التربوية، حيث لا يتم تعيين مدير المدارسة إلا ضمن ضوابط وشروط تحقق الكفاءة المهنية والإدارية اللازمة لعمله كمدير.

فقد أو ضحت المادة 18 من قانون وزارة التربية والتعليم الأردنية لعام 1996 أنه يشترط في مدير المدرسة ان يكون حاصلا على مؤهل تربوي لا تقل مدة الدراسة فيه عن سنة دراسية واحدة بعد الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس) وذا خبرة في التعليم في الوزارة مدة لأتقل عن خمس سنوات (وزارة التربية والتعليم، 2013).

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى الإعداد المهني والإداري، وجودة برامج التدريب والتأهيل التي يخضع لها مديرو المدارس الثانوية ومديراتها في الأردن بشكل عام، وفي محافظة المفرق بشكل خاص، إذ يتم تدريب المديرين قبل الخدمة وأثناءها، فالتأهيل الإداري والتربوي لمديري المدارس عملية مستمرة يتم تزويد المديرين والمديرات بالمفاهيم الإدارية الحديثة باستمرار، والوسائل والأساليب والممارسات الإدارية العملية والواقعية لكيفية تطبيق هذه المفاهيم، والتي من ضمنها مفاهيم العدالة التنظيمية.

ومما يدلل على اهتمام وزارة التربية والتعليم بالإدارة المدرسية وضرورة رفع مستواها لتحقيق الجودة في الأداء ما أشارت إليه أهداف الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم للفترة الزمنية 2009- 2013م، وتتمثل بالسعي إلى تأصيل إدارة تربوية فاعلة للنظام التربوي في مستوياته المختلفة، مع تركيز خاص على تفعيل الإدارة المدرسية، ودعم المدارس بمديرين مؤهلين في مجال الإدارة المدرسية بتقديم برامج التنمية المهنية المستدامة، واعتماد أسس وممارسات قائمة على أن المدرسة وحدة أساسية للتطوير (وزارة التربية والتعليم، 2009).

وربما يعود السبب في ارتفاع درجة تطبيق العدالة التنظيمية إلى إدراك المديرين والمديرات لأهمية تطبيقها في الإدارة المدرسية، وخاصة أنهم يتعاملون مع شريحة واسعة من المعلمين

والطلبة، وكل منهم يعرف حقوقه وواجباته، فتطبيق المدير للعدالة التنظيمية يحميه من المشكلات الإدارية التي تحدث في حال حدوث بعض الخلل في هذا الجانب، إضافةً إلى أن تطبيقه للعدالة التنظيمية يحمي مؤسسته من الصراع التنظيمي الذي قد يعرقل سير العملية التربوية، ويؤثر على جودة الأداء الإداري لمدير المدرسة.

جاء مجال "عدالة التوزيع" بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري (0.75)، وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن عمليات التوزيع للمهمات والأعمال والمشاركة في المناسبة الاجتماعية تقتضي إطلاع جميع المعلمين عليها، وضرورة مشاركتهم بها، مما يؤدي إلى توخي الدقة والموضوعية فيها أكثر من المجالات الأخرى للعدالة التنظيمية، فالمشاركة في المناسبة الاجتماعية عملية تشاركية اجتماعية يشارك فيها جميع أطراف العملية التربوية بالمدرسة، كذلك عملية توزيع المهمات الوظيفية والعبء التدريسي لا تتم بعيداً عن المعلمين، واتخاذ القرار بشأنها ينبغي أن يكون على قدر من الموضوعية والشفافية، لأنها واضحة ونتائج قراراتها تظهر أمام الجميع على أرض الواقع، فلذلك جاءت درجة العدالة فيها أكثر من غيرها من المجالات والفقرات.

ودل على هذه النتيجة وأشار إلى سلامة التفسير مجئ فقرات: فقرة "يشارك المدير جميع المعلمين في مناسبتهم الاجتماعية"، وفقرة "ويوفر المدير الوسائل التعليمية لجميع المعلمين" وفقرة "يوزع المدير المهمات الوظيفية بين المعلمين بعدالة" بالمرتبة الأولى.

وهذه النتيجة منطقية فالشفافية في الأحكام والقوانين، والمشاركة باتخاذ القرارات تؤدي إلى عدالة التوزيع في المهمات، فما يطلع عليه المجموعة العام من عناصر العملية التربوية أدعى لتطبيق العدالة التنظيمية فيها.

بينما جاء مجال "عدالة الإجراءات" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري (0.75)، وفي ضوء مفهوم عدالة الإجراءات الذي أشار إليها الطويل (2001)، وهي الكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات الخاصة بمكافأة الأفراد على جهودهم خاصة في مجال كيفية التخطيط للأجور والحوافز أو كيفية تقييم الأداء، يظهر أن هذا النوع من العدالة لا يمس بشكل مباشر المعلمين، إنما يتعلق بالمديرين والإجراءات التي يتبعونها لتحقيق العدالة بين العاملين، ولهذا السبب جاء بالرتبة الأخيرة لأن مساسه بالمعلمين قليل مقارنة مع غيره من المجالات وخاصة مجال عدالة التوزيع.

اتفقت نتيجة هذا السؤال في درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها مع نتائج دراسة السعود وسلطان (2009)، ونتائج دراسة اللوزي (2009)، ونتائج دراسة بيلماز (Yilmaz, 2010)، ونتائج دراسة يلماز وألتينكورت (Yilmaz and Altinkurt, 2012) التي كشفت نتائجها أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية جاءت مرتفعة.

اختلفت نتيجة هذا السؤال في درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها مع نتائج دراسة القطاونة (2003)، ومع نتائج دراسة المعايطة (2005)، ومع نتائج دراسة إبراهيم (2006)، ونتائج دراسة المهدي (2006)، ونتائج دراسة أبو جاسر (2010) التي كشفت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية بشكل عام وفق تصور معلميهم جاءت متوسطة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمديرية؟

كشفت نتائج هذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المديرية في جميع المجالات.

دلت نتيجة هذا السؤال اختلاف آراء المعلمين والمعلمات حول تطبيق العدالة التنظيمية، حيث كانت آراء المعلمات أفضل من آراء المعلمين في تطبيق المديرات للعدالة التنظيمية. في مدارسهن، وربما تعود هذه النتيجة الفروق في طبيعة مدارس الإناث التي تختلف عن مدارس الذكور، من حيث الدقة والالتزام، وميل المعلمات للمحاسبة الدقيقة حول الامتيازات والحوافز المقدمة من المديرات لهن، إضافةً إلى مراقبة المعلمات لكيفية توزيع الأعباء الوظيفية والأنصبة الدراسية، وهذا يؤدي بالمديرات إلى تحري مزيداً من الموضوعية والعدالة في توزيع الأدوار الوظيفية والمهمات التعليمية، وتوزيع المكافآت والحوافز الوظيفية.

اتفقت نتيجة هذا السؤال في متغير الجنس مع نتيجة دراسة كولوسكي (Coloski, 2003) التي كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مفهوم للعدالة التنظيمية تعزى إلى الجنس، ولصالح الإناث.

واختلفت مع نتيجة دراسة المعايطة (2005)، ونتيجة دراسة إبراهيم (2006)، ونتائج دراسة بيلماز (Yilmaz, 2010) التي كشفت عن عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha= 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المديرية في جميع المجالات.

يظهر من خلال النتيجة السابقة أن المؤهل العلمي للمعلمين والمعلمات، بالإضافة إلى اختلاف المديريات لدى المعلمين والمعلمات ليس له تأثير في اختلاف وجهة نظرهم حول العدالة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية.

وربما يعود السبب في هذه النتيجة اتفاق الظروف الوظيفية لدى المعلمين والمعلمات على اختلاف مؤهلهم العلمي، حيث إن وزارة التربية والتعليم لا تفرق بين المعلمين في الأعباء الوظيفية أو التدريسية حسب المؤهل العلمي، إنما يتم توزيع المهمات الوظيفية حسب التشكيلات المدرسية التي يتم تحديدها مسبقاً في بداية العام الدراسي، والحصص يتم توزيعها بالتساوي، إضافة إلى الأعباء الأخرى مثل الحضور والمناوبة وتربية الصفوف والدوام المدرسي وغيرها من الأعباء الوظيفية الأخرى، وتوزيع هذه المهمات لا فرق فيه بين مؤهلات المعلمين، فجميعهم سواء مهما كان مؤهلهم العلمي، كما إن تقارير الأداء الوظيفي ليس فيها اعتبار للمؤهل، بل لقيامه بالمهمات الموكلة إليه.

أما بالنسبة للمديريات فلا فرق بين المديريات الثلاثة التابعة لمحافظة لمفرق، وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن المديريات على اختلافها جميعاً إلا أنها تتبع لنفس البيئة والمحافظة، وهذا يؤدي إلى وجود العديد من القواسم المشتركة بين المديريات، مما يؤدي إلى اتفاق آراء المعلمين والمعلمات حول مستويات العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في هذه المديريات.

اتفقت نتيجة هذا السؤال في متغير المؤهل العلمي مع نتيجة دراسة بيلماز (Yilmaz, 2010) التي كشفت عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت نتيجة هذا السؤال في متغير المؤهل العلمي مع نتيجة دراسة المعايطة (2005) التي كشفت عن وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم؟

كشفت نتائج هذا السؤال أن درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.70)، حيث جاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص على "أتفانى في خدمة الطلبة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.94)، بينما جاءت الفقرة رقم (15) ونصها "أرفض ترك وظيفتي إذا حصلت على وظيفة براتب أكثر" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.34). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (6.76).

تدل هذه النتيجة على قوة ارتباط المعلمين والمعلمات في المدارس التي يعملون بها، ومن أهم الصفات التي لها تأثير كبير في الولاء التنظيمي الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة، والاستعداد لبذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، والرغبة القوية بالاستمرار بالعمل، وهذه من أهم صفات الولاء التنظيمي.

وقد يعود السبب في ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات إلى توفر ظروف مناسبة للعمل، وهي التي أشار إليها شكول (Scholl, 2003) وتتمثل بما يأتي: مستوى مناسب من الأجر، وتوقع استمرار الأجر، والقيادة داخل المنظمة، والعلاقة بين المستويات

التنظيمية، ووضوح الدور المهني، وتوفر مهارات العمل، والدور المتوقع من الأداء، والتدريب على المهام الوظيفية واتجاهات العاملين نحو المنظمة.

وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى توفر كادر إداري في تلك المدارس يتمتع بالقدرة على القيادة الفاعلة لتلك المدارس، وتحقيق مستويات مقبولة من الرضا والولاء التنظيمي لدى المعلمين من خلال توفير بيئة تربوية تتلائم مع طموحات وتوقعات هؤلاء المعلمين.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود بعض العوامل في وظيفة التعليم تزيد من ولاء المعلمين والمعلمات لها في بيئة الدراسة وهي محافظة المفرق، منها وجود مكانة اجتماعية جيدة لمهنة التعليم واحترام للمعلم كمربين لأبنائهم، كما إن وظيفة المعلم تحقق دخلاً مادياً جيداً مقارنة مع الوظائف الحكومية الأخرى في المجتمع، وخاصة إذا تمت المقارنة بين العبء الوظيفي والراتب.

كما قد يعزى السبب في ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي إلى تطوير وزارة التربية والتعليم لنظام الحوافز والرواتب لدى المعلمين والمعلمات، حيث زادت رواتبهم في الفترة الأخيرة بقفزات نوعية، مما أعطى لمهنة التعليم ميزة عن غيرها من الوظائف الحكومية، وهذا أدى إلى ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لمهنة التعليم لدى المعلمين والمعلمات.

اتفقت نتيجة هذا السؤال في درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها مع نتائج دراسة الحديدي (2003)، ونتائج دراسة غنام (2005)، ونتائج دراسة عطاري وكاظم والجمالي واللواتي والكندي والحجري (2006)، ونتائج دراسة علاونة (2006)، ونتيجة دراسة غنيم (2007)، ونتائج دراسة عويضة (2008) التي كشفت نتائجها أن درجة ممارسة الولاء التنظيمية جاءت مرتفعة.

واختلفت نتيجة هذا السؤال في درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها مع نتائج دراسة شاهين (2010)، ومع نتائج دراسة اللوزي (2012)، ومع نتيجة دراسة القطاونة (2003) التي كشفت نتائجها أن درجة ممارسة الولاء التنظيمية جاءت متوسطة.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في تحديد درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمديرية؟

كشفت نتائج هذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 25.984 وبدلالة إحصائية بلغت (0.000)، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف (3.747)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.053)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المديرية، حيث بلغت قيمة ف (0.054)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.984).

تشير نتيجة هذا السؤال أن الولاء التنظيمي لدى المعلمات أفضل منه لدى المعلمين، وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى اختلاف نظرة المعلمين والمعلمات لوظيفة التعليم، وما يمكنها أن تحقق لهم من فوائد معنوية ومادية، فوظيفة التعليم تحقق للمعلمات طموحات أكثر من الطموحات التي يتوقعها المعلمون، وقد يجد المعلمون فرصاً وظيفية في نفس المنطقة أو خارج البلاد لا تتوفر للمعلمات، مما يؤدي إلى ارتفاع ولاء المعلمات لهذه المهنة مقارنة مع ولاء المعلمين لها.

كما قد يعود السبب في هذه النتيجة إلى اختلاف أدوار المعلمين والمعلمات الاجتماعية، وتباين المتطلبات الأسرية والاجتماعية وبخاصة المتطلبات المادية بين المعلمين والمعلمات، فارتفاع مستويات المتطلبات الأسرية من المعلمين وعدم كفاية المردود المادي من وظيفة التعليم

يؤدي إلى انخفاض مستويات الولاء التنظيمي مقارنة مع المعلمات، حيث إن التوقعات والطموحات الوظيفية للمعلمات تتناسب مع المتطلبات الحياتية والأسرية لديهن، وهذا يؤدي إلى ارتفاع درجة الولاء التنظيمي مقارنة مع المعلمين.

اتفقت نتيجة هذا السؤال في متغير الجنس مع نتيجة دراسة بيازيت وهامر وويزتر (Bayazit, Hammer & Wazeter, 2004)، ونتائج دراسة عطاري وكاظم والجمالي واللواتي والكندي والحجري (2006)، ونتائج دراسة علاونة (2006)، ومع نتائج دراسة غنيم (2007)، ومع نتائج دراسة الخليفات والملاحمة (2009)، ومع نتائج دراسة اللوزي (2012) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي بين المعلمين والمعلمات، ولصالح المعلمات.

اختلفت نتيجة هذا السؤال في متغير الجنس مع نتيجة دراسة عويضة (2008) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

أما بالنسبة لمتغيري المؤهل العلمي والمديرية فلم يكن هناك أي فروق إحصائية في درجة الولاء التنظيمي فيها، حيث إن الولاء التنظيمي متقارب بين أصحاب المؤهلات العلمية المتنوعة، وبين المعلمين من مختلف مديريات محافظة المفرق، وهذه النتيجة تعزوها الباحثة إلى توافقهم في البيئة المهنية والاجتماعية التي تمت فيها الدراسة.

اتفقت نتيجة هذا السؤال في متغير المؤهل العلمي مع نتيجة دراسة علاونة (2006)، ونتائج دراسة عويضة (2008) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي.

اختلفت نتيجة هذا السؤال في متغير المؤهل العلمي مع نتيجة دراسة عطاري وكاظم والجمالي واللواتي والكندي والحجري (2006) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الدبلوم فما دون، ومع نتائج دراسة اللوزي

(2012) التي كشفت عن وجود فروق إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين تعزى للمؤهل العلمي لصالح المؤهل ماجستير ودكتوراة.

اتفقت نتيجة هذا السؤال في متغير المديرية مع نتيجة دراسة غنام (2005)، ومع نتائج دراسة عويضة (2008) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمكان العمل أو المديرية.

مناقشة نتائج السؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق والولاء التنظيمي لدى معلميهم؟

كشفت نتائج هذا السؤال وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق والولاء التنظيمي لدى معلميهم، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مجالات العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق والولاء التنظيمي لدى معلميهم.

وتعد هذه النتيجة منطقية ومطابقة للواقع الإداري والتربوي تماماً، حيث ان وجود مستويات مرتفعة من العدالة التنظيمية لدى المديرين في توزيع المهمات والمكافآت الوظيفية يؤدي إلى شعور المعلمين بالموضوعية والعدالة في التوزيع والمكافآت، وهذا بدروه يؤدي إلى ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات.

ومن الأدلة النظرية الشاهدة على دقة هذا التفسير ما أشار إليه جواد (2000) إلى أن هناك العديد من العوامل المهمة في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد، من أهمها قدرة القائد على تنمية هذا الشعور لدى العاملين من خلال تطبيقه للعدالة التنظيمية، فالولاء التنظيمي طريق ذو اتجاهين، الأول ينطوي على تقديم العاملين ولائهم لرئيسهم، والثاني ينطوي على تقديم الرئيس الولاء لمرؤوسيه، وهذه الاتجاهات تتطلب تطبيق العدالة التنظيمية بالمؤسسات التربوية.

فالعلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى المعلمين ينبغي أن تكون إيجابية كما هي في نتيجة الدراسة الحالية، وذلك لأن الولاء التنظيمي لدى المعلمين مرتبط بالممارسات الإدارية للمدير والقائد، فكلما كانت أكثر عدالة كان ولاء المعلمين للمدرسة أكثر، فقد أوضح بطاح (2006) ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين مرتبطة بنمط القيادة لمدير المدرسة وعدالته التنظيمية، ومدى قدرته في إشراك المعلمين في العملية التربوية.

اتفقت نتيجة هذا السؤال في وجود علاقة ارتباطية إيجابية مع نتيجة دراسة القطاونة (2003)، ومع نتائج دراسة الحوامدة (2004)، ومع نتائج دراسة أوزجان (Ozgan, 2011)، ومع نتائج دراسة بالاسيانو وساليس (Balassiano and Salles, 2012) إذ أظهرت نتائجها أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

واتفقت نتيجة هذا السؤال جزئياً في وجود علاقة ارتباطية إيجابية مع نتيجة دراسة العجمي (1998) إذ أشارت بعض نتائجها إلى أن إحساس العاملين بكل من العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية يؤثر إيجابياً في مستوى الولاء التنظيمي لديهم.

كما اختلفت نتيجة هذا السؤال جزئياً في وجود علاقة ارتباطية إيجابية مع نتيجة دراسة العجمي (1998) إذ أشارت بعض نتائجها إلى أن إحساس الموظفين بالعدالة التوزيعية لم يكن له تأثير في مستوى الولاء التنظيمي لهؤلاء الموظفين.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فإن الباحثة تقترح مجموعة من التوصيات، وهي كما يأتي:

- تبين من خلال نتائج الدراسة الحالية ارتفاع درجة تطبيق العدالة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي، وفي ضوء هذه النتيجة ترى الباحثة ضرورة المحافظة على هذه الدرجة من خلال تعزيز المديرين والمعلمين، والاهتمام بالقوانين والتشريعات التي تحافظ على العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- توجيه القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق لأهمية الولاء التنظيمي للمعلمين، والبحث عن الطرق والوسائل والسبل للمحافظة على الدرجة المرتفعة للولاء التنظيمي.
- تطوير الحوافز الوظيفية للمعلمين والمعلمات للمحافظة على ولاءهم التنظيمي، وموازنة راوتبهم مع المستوى المعيشي وحجم التضخم الاقتصادي، للمحافظة على مستويات مرتفعة من الولاء التنظيمي لديهم.
- إجراء دراسات حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية في المدارس والجامعات مثل الثقة التنظيمية والدافعية والأداء الوظيفي.
- إجراء دراسات حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في مجتمعات دراسية غير المدارس مثل الجامعات والكليات.

قائمة المراجع

المراجع العربية

إبراهيم، شمسة أحمد. (2006). **واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

إبراهيم، وفاء. (1996). **تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين

أبو جاسر، صابرين. (2010). **أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبوندا، سامية خميس. (2007). **الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أحمد، أحمد إبراهيم. (2000). **الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية**. القاهرة: دار الفكر العربي.

الأحمدي، طلال بن عايد. (2004). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة. **المجلة العربية للإدارة، 24**، (1): 1-44.

الإطار العام للسياسات التربوية. (2010). **فريق السياسات والتخطيط الاستراتيجي**. عمان: منشورات وزارة التربية والتعليم، المملكة الأردنية الهاشمية.

بطاح، أحمد. (2006). **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

جرغون، إيهاب عبدالله. (2009). **واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة، وأثرها على الولاء التنظيمي**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

جواد، شوقي ناجي. (2000) . **سلوك تنظيمي، سلوكيات الإنسان انعكاساتها على إدارة الاتصال**. عمان: دار الحامد.

الحديدي، ضحى. (2003). **المناخ التنظيمي في المدارس المهنية بالأردن وعلاقته بتخصص المدير ونوع المدرسة والولاء التنظيمي**. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

حسين، محمد. (2003). **تربويات المخ البشري**. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

حمادات، محمد. (2006). **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**. عمان: مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

حنونة، سامي إبراهيم. (2006). **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الحوامدة، نضال. (2004). العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الأردنية الخدمية. **مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية**. (1)، 16: 61-99.

الخطـة الاسـتراتيجية لـوزارة التربيـة والتعلـيم للفتـرة الزمنيـة (2009 – 2013). (2009). **وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن**. تم استرجاعه بتاريخ 1/2/ 2014م من موقع وزارة التربية والتعليم

http://www.moe.gov.jo/Departments/DepartmentsMenuDetails

الخليفات، عبدالفتاح والملاحمة، منى خليفات. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة. **مجلة جامعة دمشق، 25**، (3+4): 289- 340.

خليفة، محمد. (1997). محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانيـة فـي ضـوء بعض النظريـات السلوكية الحديثـة. **المجلـة العربيـة للعلـوم الإداريـة**، الكويت، 5، (1): 9- 51.

الدوسري، سـعد بـن عميـان. (2005). **ضـغوط العمـل وعلاقتهـا بـالولاء التنظيمـي فـي الاجهـزة الأمنيـة. دراسة ميدانيـة علـى مستوى الشرطة، المنطقة الشرقية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية.

رشيد، مازن فارس. (2004). الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي. **المجلـة العربية للإدارة، 11**، (1): 9-36

السعود، راتب وسلطان، سوزان. (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية فـي الجامعـات الأردنيـة وعلاقتهـا بـالولاء التنظيمـي لأعضـاء هيئـة التدريس فيهـا. **مجلـة جامعة دمشق، جامعة دمشق**، 25، (1+2): 191- 231.

سليمان، أحمد عيسى. (2004). **تأثير الضغوط التنظيمية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق علـى المستشفيات**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

شاهين، ماجد إبراهيم. (2010). **مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية: دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الصواف، محمد ماهر. (1994). أخلاقيات الوظيفة العامة والعوامل الإدارية المؤثرة في مخالفتها بالتطبيق. **مجلة الإدارة العامة**، (82): 2167- 2195.

الصيرفي، محمد. (2009). **التحليل على مستوى المنظمات**. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث

طاهر، علوي عبدالله. (2007). **الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني عبدالرحمن. (1997). **الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبدالباقي، صلاح الدين. (2003). **السلوك الفعال في المنظمات**. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

العتيبي، سعود والسواط، مطلق. (1997). الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه. **مجلة الإداري**، 19، (70): 23- 45.

العجمي، راشد شبيب. (1998). تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. **مجلة الإداري**، 20 (72): 71-91

عطاري، عارف وكاظم، علي والجمالي، فوزية واللواتي، طاهرة والكندي، ناصر والحجري، سالم. (2006). الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس التربية والتعليم بسلطنة عمان. **مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية**. 18،(2):13- 83.

العطية، مادة. (2003). **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

علاونة، معزوز. (2006). **قياس مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس.** بحث مقدم في مؤتمر المعلم في الألفية الثالثة، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 2006/5/18.

عواد، عمرو محمد. (2003). تحليل أبعاد العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية. **مجلة البحوث الإدارية**، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية. 21، (1): 56- 78.

عورتاني، مأمون. (2003). **العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عويضة، إيهاب أحمد. (2008). **أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عيسى، محمد رفقي. (1995). التوافق المهني وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى معلمات الرياض. **المجلة التربوية، الكويت، 9**، (34): 117- 121.

غنام، ختام عبدالله. (2005). **السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

غنيم، يوسف. (2007). العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية. **مجلة جامعة الأزهر، غزة، 9**، (2): 33- 66.

الفهداوي، فهمي خليفة والقطاونة، نشأت أحمد. (2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية. **المجلة العربية للإدارة، عمان، 24**، (2): 1- 52.

القطاونة، نشأت أحمد. (2003). **تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن

اللقاني، أحمد حسين والجمل، علي أحمد. (2003). **معجم المصطلحات التربوية**. القاهرة: عالم الكتب.

اللوزي، خديجة محمد. (2012). **مستويات الذكاء الانفعالي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين بمحافظة العاصمة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

اللوزي، فالح سلامة. (2009). **درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

محارمة، ثامر محمد .(2000). مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية. **مجلة الإدارة العامة**. 40، (2): 319 -340.

المعاني، أيمن. (1999). الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية. السنة، 21، **مجلة الإداري، مسقط**، 21، (78): 44- 69.

المعايطة، أحمد علي، (2005). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

المعيوف، صلاح معاذ. (2002). أثر المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي. **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. السعودية، 28**، (107): 111- 150.

المهدي، ياسر. (2006). **العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة بمصر.** أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

نجار، فريد. (2003). **المعجم الموسوعي لمصطلحات التربية.** لبنان: مكتبة لبنان ناشرون وموزعون.

الهنداوي، ياسر فتحي. (2009). **إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة.** القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

هوسبرس، جون. (2002). **السلوك الإنساني: مقدمة في مشكلات علم الأخلاق.** ترجمة وتقديم علي عبدالمعطي، القاهرة: دار منشأة المعارف.

هيجان، عبدالرحمن احمد. (1998). **الولاء التنظيمي للمدير السعودي.** الرياض: منشورات مركز الدراسات والبحوث، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية.

وزارة التربية والتعليم. (2009). **الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم للفترة الزمنية (2009 – 2013)، 2009**. عمان: وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم. (2013). **قانون وزارة التربية والتعليم لعام 1996، مادة 18.** عمان: وزارة التربية والتعليم.

المراجع الأجنبية:

Aydin, A., Sarier, A & Uysal, S. (2013). The effect of school principals' leadership styles on teacher's organizational commitment and job satisfaction. **Educational Sciences: Theory & Practice**. 13, (2): 806-811.

Balassiano, M & Salles, D. (2012). Perceptions of equity and justice and their tmplications on affective organizational commitment: **A Confirmatory Study in a Teaching and Research Institute**. 9, (3): 268-286.

Ball, G., Trevino, L & Sims, H., (1994). "Justice and unjustice punishment: influence on subordinate performance and citizenship". **Academy of Management Journal**, 37, (2): 209-222.

Bayazit, M., Hammer, T & Wazeter, D. (2004). Methodological challenges in union commitment studies. **Journal of Applied Psychology,** 89(4): 738-747.

Burns W & Dipaola, M. (2013). A Study of organizational justice, organizational citizenship behavior, and student achievement in high schools. **American Secondary Education**. 42, (1): 4- 23.

Carolina, M. (2005). Relationship between organizational justice and Burnout at the work until level. **Journal of stress management,** 12, (2): 101- 109.

Charles, T. (2003). Leadership, decision making and organizational justice. **Management Decision**. 41, (10): 1008- 1017.

Coloski, M. (2003). An Instrument to measure perceptions of organizational justice of middle schools, **Dissertation Abstract International,** (63), (8), P.27-55.

Denise, M & Kimberly, J. (2003). Gender equity in the context of orgnazational justice: Aclser look at areoccuring issue in the field. Journal of leisure research, 35, (2): 230- 242.

Ghasemizad, A & Mohammadkhani, K. (2013). The relationship between perceived organizational support, organizational commitment, and quality of work life and productivity. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences,** 7(8): 431- 436.

Greenberg, J & Baron, R. (1993). **Behavior and organization**. Boston: Allyn And Bacon.

Habib, F & Alias, M. (2010). Organizational justice and organizational citizenship behavior in higher education. **Global Business and Management Research: An International Journal**. 2, (1): 13-32.

Hoy, K & Tarter, J. (2004). Organizational justice in school: No justice without trust. **International journal of educational management.** 18, (4): 250- 263.

Joffres, C., and Haughey, L. (2001). Elementary teachers' commitment declines: Antecedents processes and outcomes", **The Qualitative Report, 6** (1) 1-19, http://www.nova.edu/ssss/QR/QR6- 1/joffres.html, retrieved 2-11-2013.

John, M., and Taylor, J. (1999). Leadership style, school climate, and the institutional commitment of teachers, **International Forum,** 2(1) 25-57. http://www.aiias.edu/academics/sgs/info/v2n1/john_institutional, retrieved 2-11-2013.

Lincoln, R & Kalleberg, L. (1990). **Culture, control, and commitment: Study of work organization and work attitudes in the United States and Japan.** Cambridge University, Press, UK

Mark, N & Adrian, T. (2003). Organizational justice, trust and the management of change exploration. **Personal Review**, 32, (3): 361-373.

Martionson, B. (2010). The importance of organizational justice in ensuring research integrity, **Journal of Empirical Research on Human Research Ethics**, 5 (3), 67-83.

Meyer, J., Allen, N & Smith, C. (1996). Commitment to organization and occupation: extension and test three component conceptualization. **Journal applied psychology**, 78: 55- 67.

Nayir, F. (2013). **Primary school administrators' organizational commitment level. Elementary education online**, 12(1), 179-189, 2013.

Ozgan, H. (2011). The relationships between organizational justice, confidence, commitment, and evaluating the manager and the perceptions of conflict management at the context of organizational behavior. **Educational Sciences: Theory & Practice**, 11(1): 241-247.

Rahim, M. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions, precisely? **International Journal of conflict Management**, (11): 9-23.

Santrock, J. (2003). **Adolescence**. (9 Ed). New York: McGraw.

Scholl, R. (2003). **Human resource strategies, commitment and control approaches to work face management**, university of Rhode Island.

Yilmaz, K & Altinkurt, Y. (2012). Relationship between the leadership behaviors, organizational justice and organizational trust. **Faculty of Education Journal**, 41, (1): 12-24.

Yilmaz, K. (2010). Secondary public school teacher's perceptions about organizational justice. **Educational Sciences: Theory & Practice**, 10 (1): 603-616.

الملحق (1)

استبانتا العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي بصورتيهما الأولية

الدكتور ،،، الدكتورة / الأستاذ ،، الأستاذة .... المحترم ،،، المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

الموضوع: تحكيم استبانة

تجري الطالبة أسماء الخالدي دراسة بعنوان: **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق.** ولتحقيق أهداف الدراسة تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وتطوير استبانتين للكشف عن **درجة العدالة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي**، وسيتم وضع تدريج خماسي لتحديد إجابة العينة على الاستبانتين، وهو (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

ونظراً للخبرة الأكاديمية والبحثية التي تتمتعون بها في هذا المجال فأتمنى قراءة فقرات الاستبانتين، ووضع التعديلات المناسبة لها من حيث انتماء الفقرات للمجالات، ولعنوان الدراسة ككل، ومراجعة الصياغة اللغوية للفقرات، وإضافة أو حذف ما ترونه مناسباً من فقرات.

الدكتور ،،، الدكتورة / الأستاذ ،، الأستاذة ... المحترم ،،، المحترمة

أرجو تعبئة المعلومات الآتية:

الاسم: ....

المؤهل العلمي: ....

التخصص: ....

الوظيفة: ....

مكان العمل:..

مقدراً جهدكم في هذا المجال

إعداد الطالبة أسماء الخالدي

أولاً: استبانة العدالة التنظيمية

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة		التعديل المقترح	الملاحظات
		تنتمي	لا تنتمي	بحاجة لتعديل	ليست بحاجة لتعديل		
أولاً: عدالة التوزيع: وهي التي تهتم بتوزيع المهام الوظيفية والمكافآت بعدالة							
.1	يوزع العبء التدريسي بين المعلمين بعدالة.						
.2	يوزع المدير المهام الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس بعدالة.						
.3	يوفر المدير الوسائل التعليمية لجميع المعلمين دون استثناء.						
.4	يتيح المدير الفرصة لجميع المعلمين بالمشاركة في النشاطات الخارجية.						
.5	يوفر المدير التجهيزات المكتبية لجميع المعلمين.						
.6	يمنح المدير الإجازات للمعلمين بعدالة.						
.7	يتم اختيار منسقي المواد حسب الكفاءة.						
.8	يوزع المدير المهام الوظيفية حسب القدرات الذاتية للمعلم.						
.9	يقدم المدير المكافآت للجهد الإضافي المقدم من المعلم حسب قوانين الوزارة.						
.10	يرشح المدير المعلمين للتمثيل في أنشطة الوزارة بطريقة عادلة.						
.11	يشارك المدير المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية دون استثناء.						
ثانياً: عدالة الإجراءات: وهي عدالة الإجراءات المتبعة في توزيع المهمات والمكافآت.							
.12	يتخذ المدير قراراته الوظيفية بموضوعية.						
.13	يتخذ المدير قراراته الإدارية بناءً على أسباب منطقية.						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة		التعديل المقترح	الملاحظات
		تنتمي	لا تنتمي	بحاجة لتعديل	ليست بحاجة لتعديل		
.14	تجري القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء.						
.15	يحرص المدير على تنفيذ المعلمين لأوامره دائماً.						
.16	يتخذ المدير قراراته الإدارية المتعلقة بتوزيع المهام الوظيفية بعدالة.						
.17	يشرح المدير القرارات الإدارية لجميع المعلمين.						
.18	يسمح المدير للمعلمين بإبداء رأيهم بالقرارات التي يتخذها في مجال العمل.						
.19	يُشرك المدير المعلمين باتخاذ القرارات التعليمية.						
.20	يطبق القرارات الإدارية بشكل عادل على جميع المعلمين بلا استثناء.						
.21	يحرص المدير على توفير المعلومات لجميع المعلمين دون استثناء.						
.22	يحاسب المدير جميع المعلمين دون تحيز.						
.23	يقيم المدير جميع المعلمين حسب الكفاءة الوظيفية.						
.24	يوفر المدير إجراءات عادلة للتظلمات والشكاوى.						
.25	يضع التقارير السنوية حسب الكفاءة الوظيفية.						
.26	يجمع المدير معلومات كافية قبل اتخاذ القرارات الإدارية.						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة		التعديل المقترح	الملاحظات
		تنتمي	لا تنتمي	بحاجة لتعديل	ليست بحاجة لتعديل		
ثالثاً: عدالة التعاملات: وهي المعاملة الإنسانية للمرؤوسين والتعامل معهم بشفافية ووضوح بالإضافة إلى الاحترام والتقدير.							
.27	يتعامل المدير بالود والاحترام عند توجيه القرارات الإدارية.						
.28	يناقش المدير مع المعلمين القرارات المتعلقة بواجبهم الوظيفي بصراحة.						
.29	يضع المدير اعتباراتي الشخصية عند اتخاذ القرارات الوظيفية.						
.30	يقدر المدير مصلحة المعلم الوظيفية عند اتخاذ القرارات الإدارية.						
.31	يقدم المدير مبررات القرارات الإدارية المتخذة بحق المعلم.						
.32	يتعامل المدير مع جميع المعلمين باحترام.						
.33	يعلم المدير المعلمين بأي نشاطات رسمية أو اجتماعات قبل حدوثها.						
.34	ألمس في ممارسات المدير العدالة التنظيمية.						
.35	يحرص المدير على إشاعة روح التعاون في المدرسة.						

ثانياً: استبانة الولاء التنظيمي

الرقم	الفقرة	الانتماء للموضوع		الصياغة		التعديل المقترح	الملاحظات
		تنتمي	لا تنتمي	بحاجة لتعديل	ليست بحاجة لتعديل		
.1	أعدُّ المدرسة التي أعمل بها من أفضل المدارس.						
.2	أقدم مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية.						
.3	أشعر بأنني أكسب الكثير على المدى البعيد عند بقائي في مدرستي.						
.4	أشعر المدرسة التي أعمل بها تمثل جزءاً من حياتي.						
.5	أشعر بالأمان الوظيفي في المدرسة التي أعمل بها.						
.6	يندر أن أتغيب عن دوام المدرسة لقضاء مصالحي الشخصية.						
.7	أشعر بالضجر خلال تعطيل المدرسة.						
.8	أشارك العاملين بالمدرسة في مناقشة القضايا التربوية التي تهم المدرسة.						
.9	أحافظ على ممتلكات المدرسة التي أعمل بها.						
.10	أتجنب استخدام العواطف في تعاملي مع الطلبة.						
.11	أبذل أكبر جهد ممكن في عملية التدريس.						
.12	يهمني نجاح المدرسة التي أعمل بها.						
.13	أحضر إلى الدوام مبكراً.						
.14	أتأخر بعد الدوام المدرسي حسب مقتضيات العمل.						
.15	أشعر بتقارب أهدافي مع أهداف المدرسة.						
.16	أشعر بالرضا الوظيفي.						
.17	أرفض ترك وظيفتي إذا حصلت على وظيفة براتب أكثر.						
.18	أشعر برغبة كبيرة في العطاء.						

الرقم	الفقرة	الانتماء للموضوع		الصياغة		التعديل المقترح	الملاحظات
		تنتمي	لا تنتمي	بحاجة لتعديل	ليست بحاجة لتعديل		
.19	أشعر بالراحة في مهنتي كمعلمة.						
.20	أشعر بالاعتزاز في مهنتي كمعلمة.						
.21	ينتابني الفرح والسرور عندما يعلم الآخرون أنني أعمل بالمدرسة.						
.22	أحقق ذاتي في وظيفتي كمعلم.						
.23	أشعر بالراحة عند التوجه إلى المدرسة.						
.24	أدافع عن سياسات المدرسة في المجتمع المحلي.						
.25	أتفانى في خدمة الطلبة وأولياء الأمور.						
.26	أحظى بالتقدير والاحترام من أولياء الأمور.						
.27	تهمني سمعة المدرسة أمام المجتمع المحلي.						
.28	يهمني جداً مصير المدرسة التي أعمل بها.						
.29	أشجع مؤسسات المجتمع المحلي على دعم الأنشطة المدرسية.						
.30	أقوم بعمل حلقات إرشادية حول الحفاظ على المدرسة.						

الملحق (2)

أسماء محكمي استبانتي الدراسة

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
.1	أ. د. صالح عليمات	الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
.2	أ. د. محمد العزاوي	علم النفس التربوي	جامعة الزرقاء الأهلية
.3	أ. د. غازي جمال خليفة	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
.4	أ. د. أحمد عبداللطيف البدري	علم النفس التربوي	كلية العلوم التربوية
.5	أ. د. عبدالجبار البياتي	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
.6	أ. د. عباس الشريفي	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
.7	د. محمد العكش	المناهج وطرق التدريس	الجامعة الهاشمية
.8	د. سعاد الوائلي	المناهج وطرق التدريس	الجامعة الهاشمية
.9	د. ممدوح الشرعة	المناهج وطرق التدريس	الجامعة الهاشمية
.10	د. حسين عبدالرحمن السخني	الإدارة التربوية	جامعة الزرقاء الأهلية
.11	د. محمد المقدادي	أصول التربية	جامعة آل البيت
.12	د. محمد عبود الحراحشة	الإدارة التربوية	جامعة آل البيت
.13	د. مصطفى الحوامدة	الإدارة التربوية	جامعة جرش
.14	د. شاهر ذيب أبو شريخ	مناهج وطرق التدريس	جامعة جرش
.15	د. عونية أبوسنينية	الإدارة التربوية	جامعة جرش
.16	د. عايدة ذيب محمد	مناهج وطرق التدريس	جامعة جرش
.17	د. نايف العلوان	الإرشاد النفسي	كلية بنات إربد الجامعية
.18	د. حمزة العساف	تكنولوجيا التعليم	جامعة الشرق الاوسط
.19	د. ملك الناظر	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الاوسط
.20	أ. محمد عرسان محمد	الإدارة التربوية	جامعة جرش

الملحق (3)

استبانتا العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي بصورتهما النهائية

YARMOUK UNIVERSITY جامعة اليرموك

بسم الله الرحمن الرحيم

الاخوة الزملاء المعلمين والمعلمات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

الموضوع: تطبيق استبانة

تقوم الباحثة أسماء الخالدي بإجراء دراسة تهدف **التعرف إلى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق وعلاقتها الولاء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم**. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتورة بالإدارة التربوية من جامعة اليرموك.

ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانتين: الأولى للكشف عن مستوى العدالة التنظيمية تكونت من (29) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التفاعلات، والثانية تكونت من (25) فقرة للكشف عن الولاء التنظيمي لمعلمين، ويتطلب الإجابة عن أسئلة الدراسة قراءة المعلمين لفقرات الاستبانتين، وإبداء وجهات نظرهم في الممارسات الإدارية لمدير المدرسة وتقييمها حسب استبانة العدالة التنظيمية المعدّة لهذا الغرض، أما الاستبانة الثانية فتتطلب وضع وجهات نظر المعلمين حول ولاءهم التنظيمي من خلال الاستبانة المعدّة لهذا الغرض.

راجياً قراءة الفقرات بتمعن ووضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً، ولما كانت الدراسة لأغراض البحث العلمي فقط، أرجو عدم ذكر الاسم، لأن الهدف هو توفير بيانات عامة، كما أرجو أن أذكركم بتعبئة المعلومات العامة المذكورة أدناه.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

إعداد الطالبة أسماء الخالدي

معلومات عامة:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس فأقل ☐ دراسات عليا

المديرية: : ☐ قصبة المفرق ☐ البادية الشمالية الشرقية ☐ البادية الشمالية الغربية

أولاً: استبانة العدالة التنظيمية

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		أوافق بشدّة	اوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدّة
أولاً: عدالة التوزيع: وهي التي تهتم بتوزيع المهمات الوظيفية والمكافآت بعدالة						
.1	يوزع المدير المهمات الوظيفية بين المعلمين بعدالة.					
.2	يوفر المدير الوسائل التعليمية لجميع المعلمين.					
.3	يتيح المدير الفرصة لجميع المعلمين للمشاركة في النشاطات الخارجية.					
.4	يوفر المدير التجهيزات المكتبية لجميع المعلمين.					
.5	يمنح المدير الإجازات العرضية للمعلمين من غير تمييز.					
.6	يختار المدير منسقي المواد حسب الكفاءة.					
.7	يوزع المدير المهمات الوظيفية حسب المقدرات الذاتية للمعلمين.					
.8	يقدم المدير الحوافز الوظيفية للجهد الإضافي المقدم من المعلمين حسب قوانين الوزارة.					
.9	يرشح المدير المعلمين لتمثيل المدرسة في أنشطة الوزارة بطريقة عادلة.					
.10	يشارك المدير جميع المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.					
ثانياً: عدالة الإجراءات: وهي عدالة الإجراءات المتبعة في توزيع المهمات والمكافآت.						
.11	يتخذ المدير قراراته الوظيفية بموضوعية.					
.12	يتخذ المدير قراراته الإدارية بناءً على أسباب منطقية.					
.13	يطبق المدير القرارات الإدارية على جميع المعلمين من غير استثناء.					
.14	يحرص المدير على تنفيذ المعلمين لتوجيهاته.					
.15	يشرح المدير القرارات الإدارية لجميع المعلمين.					
.16	يُشرك المدير المعلمين في صنع القرارات التربوية.					
.17	يحرص المدير على توفير المعلومات لجميع المعلمين دون استثناء.					
.18	يحاسب المدير جميع المعلمين دون تحيز.					
.19	يوفر المدير إجراءات عادلة للتظلمات.					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		أوافق بشدّة	اوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدّة
.20	يضع المدير التقارير السنوية حسب الكفاءة الوظيفية.					
.21	يجمع المدير معلومات كافية قبل اتخاذ القرارات الإدارية.					
ثالثاً: عدالة التعاملات: وهي المعاملة الإنسانية للمرؤوسين والتعامل معهم بشفافية ووضوح بالإضافة إلى الاحترام والتقدير.						
.22	يعامل المدير جميع العاملين في المدرسة باحترام.					
.23	يتناقش المدير مع المعلمين كل ما يتعلق بمهماتهم الوظيفية بصراحة.					
.24	يراعي المدير الاعتبارات الشخصية للمعلمين عند اتخاذ القرارات الوظيفية.					
.25	يبدي المدير اهتماماً بمصالحي الوظيفية عند اتخاذ القرارات الإدارية.					
.26	يقدم المدير مبررات لقراراته الإدارية المتخذة بحق المعلمين.					
.27	يخبر المدير المعلمين بأي نشاطات رسمية قبل تنفيذها.					
.28	تبدو على ممارسات المدير العدالة التنظيمية.					
.29	يحرص المدير على إشاعة روح التعاون في بين العاملين بالمدرسة.					

ثانياً: استبانة الولاء التنظيمي

الرقم	الفقرة	أوافق بشدّة	اوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدّة
		درجة الموافقة				
.1	تُعدُّ المدرسة التي أعمل فيها من أفضل المدارس.					
.2	أقدم مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية.					
.3	أشعر بأنني أحقق مكاسب وظيفية على المدى البعيد عند بقائي في مدرستي.					
.4	أشعر بأن المدرسة التي أعمل فيها تمثل جزءاً من حياتي.					
.5	أشعر بالأمان الوظيفي في المدرسة التي أعمل فيها.					
.6	يندر أن أتغيب عن دوام المدرسة.					
.7	أشعر بالضيق خلال العطلة المدرسة.					
.8	أشارك العاملين في المدرسة في مناقشة القضايا التربوية التي تهم المدرسة.					
.9	أحافظ على ممتلكات المدرسة التي أعمل بها.					
.10	أبذل جهداً أكبر في عملية التدريس.					
.11	يهمني نجاح المدرسة التي أعمل فيها.					
.12	أحضر إلى الدوام مبكراً.					
.13	أتأخر بعد الدوام المدرسي حسب مقتضيات العمل.					
.14	أشعر بتقارب أهدافي مع أهداف المدرسة.					
.15	أرفض ترك وظيفتي إذا حصلت على وظيفة براتب أكثر.					
.16	أشعر برغبة كبيرة في العطاء.					
.17	أشعر بالراحة في مهنتي كمعلم.					
.18	أشعر بالاعتزاز في مهنتي كمعلم.					
.19	أحقق ذاتي في وظيفتي كمعلم.					
.20	أدافع عن سياسات المدرسة في المجتمع المحلي.					
.21	أتفانى في خدمة الطلبة.					
.22	تهمني سمعة المدرسة أمام المجتمع المحلي.					
.23	يهمني مستقبل المدرسة التي أعمل فيها.					
.24	أشجع مؤسسات المجتمع المحلي على دعم الأنشطة المدرسية.					
.25	أقوم بعمل حلقات إرشادية لطلبة المدرسة.					

الملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة من جامعة اليرموك موجه إلى مديرية لواء قصبة المفرق

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

ك ت/١٠٠٧/

الرقم: / / ١٤٣٥

التاريخ: ٤ / كانون الثاني/ ٢٠١٤

الموافق:

كلية التربية
مكتب العميد

عطوفة مدير مديرية لواء قصبة المفرق المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة اسماء حمود علي الخالدي

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة أسماء حمود علي الخالدي، ورقمها الجامعي (٢٠١١٢١٠٠١١)، بدراسة بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق"؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، في كلية التربية تخصص إدارة تربوية. ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (استبانه) على عينة من معلمي المرحلة الثانوية في المدارس التابعة لمديريتكم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل الخصاونة

الملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة من جامعة اليرموك موجه إلى مديرية لوء قصبة المفرق

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

ك ت/١٠٧/

الرقم ١٤٣٥/ /

التاريخ ٤ / كانون الثاني/ ٢٠١٤

الموافق

كلية التربية
مكتب العميد

عطوفة مدير مديرية لواء قصبة المفرق المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة أسماء حمود علي الخالدي

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة أسماء حمود علي الخالدي، ورقمها الجامعي (٢٠١١٢١٠٠١١)، بدراسة بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، في كلية التربية تخصص إدارة تربوية. ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (استبانه) على عينة من معلمي المرحلة الثانوية في المدارس التابعة لمديريتكم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل الخصاونة

الملحق (6)

كتاب تسهيل المهمة من جامعة اليرموك موجه إلى مديرية لواء البادية الشمالية الغربية

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

الرقم: ك ت/١٠٧/
التاريخ: / ١٤٣٥هـ
/ كانون الثاني/ ٢٠١٤
الموافق:

كلية التربية
مكتب العميد

عطوفة مدير مديرية لواء البادية الشمالية الغربية المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة اسماء حمود على الخالدي

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة اسماء حمود على الخالدي، ورقمها الجامعي (٢٠١١٢١٠٠١١)، بدراسة بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية. ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (استبانه) على عينة من معلمي المرحلة الثانوية في المدارس التابعة لمديريتكم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل الخصاونة

الملحق (7)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم موجه إلى مديرية لوء قصبة المفرق

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق

الرقم
التاريخ
الموافق

السادة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق

الموضوع: تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

اشارة لكتاب رئيس جامعة اليرموك رقم كت/١٠٧/١٠٤٣٥ تاريخ ٥/١/٢٠١٥ ارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالبة اسماء حمود على الخالدي لتطبيق الدراسة على عينة المعلمين في مدارسكم وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية .

و اقبلوا الاحترام

مدير التربية و التعليم

نسخة الى :
مدير الشؤون التعليمية و الفنية
رئيس قسم التعليم العام
مدير التطوير التربوي الميداني
الملف

الملحق (7)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم موجه إلى مديرية لواء قصبة المفرق

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق

الرقم: ...

التاريخ: ...

الموافق: ...

السادة مديري المدارس الثانوية في لواء قصبة المفرق

الموضوع: تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

إشارة لكتاب رئيس جامعة اليرموك رقم ك ت/١٠٧/١٤٣٥ تاريخ ٥/١/٢٠١٥ أرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالبة اسماء حمود علي الخالدي لتطبيق الدراسة على عينة لمعلمين في مدارسكم وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية.

و اقبلوا الاحترام

مدير التربية و التعليم

نسخة إلى :
- مدير الشؤون التعليمية و الفنية
- رئيس التعليم العام
- مسؤول التطبيق الميداني
- الملف

الملحق (9)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم موجه إلى مديرية لواء البادية الشمالية الغربية

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية

الرقم: ب ت ع 8/3
التاريخ
الموافق

مديري ومديرات المدارس

الموضوع: تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

إشارة إلى كتاب عميد كلية التربية في جامعة اليرموك رقم ك ت 107/ 1435 تاريخ 2014/1/1 ارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالبة أسماء حمود علي الخالدي لتطبيق الدراسة على عينة من المعلمين في مدارسكم وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في كلية التربية

واقبلوا فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

نسخة /
مدير الشؤون التعليمية والفنية /
ر.ق التعليم العام /
مسؤول التعليم النظامي /
الملف /

تلفون (6232367) (6233169) (6230781) فاكس (6233139)

Abstract

Al Khaldi, Asma, Secondary school principals organizational justice and its relationship with the organizational loyalty in AL-Mafraq Governorate, Doctoral Dissertation, Yarmouk University, 2014 (supervisior: Dr.Kaed Salameh).

The study aimed to identify levels of organizational justice among secondary schools principals at Mafraq Governorate and its relations with teachers' organizational loyalty. A simple random sample totaling (648) male and female teachers from educational directorates at Mafraq Governorate was selected.

To achieve the aim of the study, the descriptive correlational approach was used. Two instruments were developed; a (29) items Organizational Justice Questionnaire distributing on (3) domains: distributional justice, procedural justice and transactional justice and a (25) items Organizational Loyalty Questionnaire measuring organizational loyalty total score among teachers. Reliability and validity for both instruments were established.

Results of the study indicated high levels for organizational justice among secondary schools principals at Al Mafraq Governorate from teachers' perceptions. Distributional justice ranked first while procedural justice ranked last.

There were significant differences due to gender in all domains, in favor of female teachers, while no significant differences were found due to educational level and educational directorate in all domains. High levels of organizational loyalty were found among secondary schools teachers at Al Mafraq Governorate from their perceptions.

There were significant differences due to gender, in favor of female teachers. No significant differences were found due to educational level and educational directorate. A significant correlation was found between

organizational justice among secondary schools principals at Al Mafraq Governorate and teachers' organizational loyalty.

Key words: Organizational Justice, Organizational Loyalty Secondary Schools Principals, Mafraq Governorate